



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Carrera: Licenciatura en Administración

Empresas B en Mendoza

Las mejores empresas para el mundo y no del mundo.

Autor

María del Rosario Ordoñez

N° de registro: 30080

Ordonezrosario0@gmail.com

Profesor Tutor

María Eugenia Godoy

Mendoza – 2021



ÍNDICE

RESUMEN TÉCNICO	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1: TODO CAMBIA	8
1. LA VARIABILIDAD DEL ENTORNO.....	8
2. LA COMPLEJIDAD DEL ENTORNO.....	9
3. HERRAMIENTAS ÚTILES PARA EL ENTORNO	11
FODA.....	12
PESTEL.....	12
4. IDENTIDAD CORPORATIVA	14
5. EL DESAFÍO DE PRIORIZAR EL TRIPLE IMPACTO EN ARGENTINA.....	22
CAPÍTULO 2. CONCEPTOS CLAVES PARA ENTENDER MEJOR EL “LENGUAJE B”	25
1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)	25
2. IMPACTO POSITIVO.....	26
3. MOVIMIENTO B.....	27
4. CLIENTES.....	28
5. ENTORNO CAMBIANTE	33
6. ADAPTABILIDAD	35
7. COMUNIDAD	35
8. BENCHMARK	36
9. CAMBIO CULTURAL.....	37
10. PROYECTO LEY BIC	38
11. ORGANIZACIONES HÍBRIDAS	41
CAPÍTULO 3: ADENTRANDO EN EL MUNDO DE SISTEMA B. EMPRESAS B.....	43
1. ¿QUÉ SON LAS EMPRESAS B?	44
2. ¿DE QUÉ SE TRATA LA CERTIFICACIÓN?.....	45
3. ¿CUÁL ES EL BENEFICIO DE SER UNA EMPRESA B?.....	45
4. ¿QUIÉNES PUEDEN CERTIFICARSE?.....	47
5. REQUISITOS PARA SER EMPRESA B.....	47
EVALUACIÓN DE IMPACTO B.....	54
13. GUÍAS DE MEJORES PRÁCTICAS.....	58
CAPÍTULO 4. MENDOZA Y EMPRESAS B	59
1. COMUNIDAD +B	59



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

2. MIEMBROS DE LA COMUNIDAD B MENDOZA	59
3. MEMORÁNDUM DE LA COMUNIDAD B MENDOZA.....	60
4. ACTUALES EMPRESAS B MENDOCINAS	62
QUINTO IMPACTO.....	62
ENERGE	64
LA MARCHIGIANA.....	67
CONCLUSIÓN FINAL	70
Bibliografía	72



RESUMEN TÉCNICO

Así como el mundo ha cambiado, también lo han hecho los modelos de negocios. Las empresas B son modelos de negocios con características particulares y diferentes a los modelos de empresas tradicionales, entre las que se encuentran presente la escalabilidad del modelo, el protagonismo de la sociedad, la naturaleza, la flexibilidad, incertidumbre, entre otras.

Es una nueva forma de ver y hacer empresas, donde se busca un triple impacto positivo: financiero, social y medioambiental. B Lab es la organización internacional sin fines de lucro que se encarga de certificar que las empresas no sólo busquen un beneficio económico, sino que también tengan un propósito social.

El objetivo principal del presente trabajo realizado durante el periodo 2020 y 2021, es describir el fenómeno de las empresas B en Mendoza.

El trabajo es una investigación descriptiva porque busca explicar el fenómeno tal como se presenta, en cuanto a su alcance temporal, es seccional. Para el mismo, se aplicó un diseño no experimental ya que no hay manipulación de variables. Se realizaron un total de 3 entrevistas (estructuradas y no estructuradas dependiendo del destinatario de la misma), a integrantes de empresas B. Debido a la naturaleza altamente descriptiva del trabajo, no se planteó una hipótesis sino que se trabajó alrededor del objetivo principal.

**Palabras clave: empresas B, B lab, impacto positivo, organización sin fin de lucro.*



INTRODUCCIÓN

“Una educación desde la cuna hasta la tumba, inconforme y reflexiva, que nos inspire un nuevo modo de pensar y nos incite a descubrir quiénes somos en una sociedad que se quiera más a sí misma”

Gabriel García Márquez

Los desafíos que enfrenta el mundo del siglo XXI exigen con urgencia nuevas formas de pensar y de actuar. El mundo avanza hacia una nueva era, hacia el tiempo de lo colectivo, de la solidaridad, de la construcción conjunta.

Se trata de un nuevo paradigma: las empresas pueden tener buena rentabilidad y al mismo tiempo hacer cosas buenas por el planeta y las personas. Ya no es necesario escoger entre uno u otro. Las Empresas B son una solución para permitir a las organizaciones a generar rentabilidad y solucionar los problemas de la sociedad y de la naturaleza, al mismo tiempo. La innovación de estas empresas es que invitan a los accionistas a comprometerse legalmente a tres cosas: considerar los intereses no financieros al mismo nivel que los financieros, asumir la gestión de impactos sociales y ambientales con el mismo rigor que los financieros, y aprobar una evaluación externa frente a parámetros globales robustos y reconocidos.

Sin embargo, ninguno de los actores por sí solo tiene todas las soluciones a los problemas globales y complejos. La innovación de Sistema B es sumar un modelo práctico de construcción de capital social, promoviendo la colaboración y la confianza entre seis comunidades: Empresas B, grandes compañías, agentes de políticas públicas, inversionistas, academia y líderes de opinión.

Es urgente encontrar nuevas soluciones. A comienzos del siglo XXI la humanidad enfrenta desafíos únicos en la historia: nunca hubo tanta gente en el planeta, ni se exigió tanto a la naturaleza. Se han sobrepasado los límites naturales del planeta, y la crisis climática afecta a ricos y pobres por igual. La demanda humana de recursos naturales excede la capacidad de la



Tierra de regenerarlos: el “día de sobregiro de la Tierra”, la fecha cuando la humanidad usó todos los recursos naturales que la Tierra tiene capacidad de generar para un año, se adelanta todos los años.

No es posible seguir pensando que el futuro es algo lejano. A pesar de los notables avances del siglo XXI, el sistema económico necesita una evolución para enfrentar los nuevos desafíos: un sistema económico que reconozca la interdependencia entre los sistemas naturales y sociales, que construya prosperidad y satisfaga las necesidades humanas, mejore la calidad de vida y nos permita vivir en equilibrio con la naturaleza. Es necesario construir una nueva historia y una nueva hoja de ruta para redefinir el sentido del éxito en la economía.

La Empresa B es un tipo de empresa que utiliza el poder del mercado para dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales. Opera bajo altos estándares sociales, ambientales y de transparencia y por sus estatutos toma decisiones corporativas legalmente vinculantes, considerando no sólo los intereses financieros de sus accionistas, sino también otros intereses y de largo plazo, tales como los de los empleados, proveedores y clientes, la comunidad a la que pertenecen y el medio ambiente.

Surge como iniciativa de B Lab, una compañía cofundada en 2006 por Jay Coen Gilbert, Andrew Kassoy y Bart Houlahan desde la que se trata de crear las condiciones necesarias para que prosperen las empresas que tienen vocación sostenible.

Los antecedentes para la realización de este documento fueron principalmente cuatro trabajos de investigación, cada uno tuvo su aporte para el mismo.

- ETCHEVERRY, RAÚL (2013) “La empresa comercial frente a la comunidad: empresas B” Universidad de Buenos Aires, Facultad de Derecho, Buenos Aires, Argentina
- JUÁREZ, ANÍBAL (2014) “Gestión ambiental en Mendoza y responsabilidad social empresaria”. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza, Argentina
- IBARBIA, MAGDALENA (2015);” ¿Por qué las empresas pueden cambiar el mundo? Campaña de comunicación masiva para impulsar las Empresas B en Mendoza. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Mendoza, Argentina.



- GIUGNO, J (2017); “Emprendedurismo e Innovación en la construcción de una mejor sociedad. Casos de Empresas B”. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza, Argentina.

El objetivo general es:

- Comprender el fenómeno de las Empresas B en Mendoza durante el año 2020-2021.

Mientras que los objetivos específicos son:

- Analizar el origen de las Empresas B y qué factores fueron claves para el surgimiento de las mismas.
- Identificar el ambiente tanto externo como interno en el que se desarrollan este tipo de organizaciones de impacto.
- Descubrir el grado de adaptabilidad de las Empresas B en Mendoza.
- Conocer la manera en que las Empresas B logran su certificación y su posterior funcionamiento.

La estructura del trabajo se encuentra compuesta por 4 capítulos y una conclusión final. Los capítulos I, II y III describen el marco teórico. Los mismos aportan conceptos claves que le permiten al lector conocer con mayor profundidad ciertos temas antes de introducirse en la lectura del trabajo de campo realizado. Dichos capítulos están planteados con un orden determinado, de manera tal que exista un hilo conductor del trabajo, que permita facilitar su lectura y comprensión. El capítulo 4 muestra los casos en particular que se pueden encontrar en Mendoza.

El trabajo es una investigación descriptiva porque se busca explicar el fenómeno tal como se presenta. Por lo que se aplicará un diseño no experimental ya que no habrá manipulación de variables. En cuanto a su alcance temporal es seccional o transversal, si bien las entrevistas se efectuaron durante el 2020 y 2021, la información relevada comprende el periodo desde la creación hasta la actualidad de las organizaciones.

Para poder desarrollar el presente trabajo se utilizaron fuentes secundarias: información obtenida de artículos de revistas, libros, diarios, páginas web, entre otros. Para la recolección y



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

 **FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS**

obtención de datos se utilizaron fuentes primarias, principalmente las entrevistas personales realizadas a integrantes de empresas B y gestores del sistema B en Argentina por ejemplo.

La utilidad del tema reside en la novedad del mismo. Si bien el origen de las empresas B surgió hace varios años, su desembarco en Mendoza es más reciente. El propósito del presente trabajo de investigación es brindar un documento útil para estudiantes y profesionales, con la finalidad de poder dar a conocer las empresas B como nuevos modelos de gestión que surgen antes las necesidades de la sociedad ya que probablemente en un futuro no tan lejano, cada vez será mayor la presencia de las mismas no solo en Mendoza, o en Argentina, sino también en todo el mundo.



CÁPITULO 1: TODO CAMBIA

Este apartado pretende ahondar principalmente en conceptos relacionados con el entorno, el modo en el que ha cambiado con el tiempo, como se ha vuelto más dinámico y complejo.

1. LA VARIABILIDAD DEL ENTORNO

“La inteligencia es la habilidad para adaptarse al cambio”

Stephen Hawking

Las necesidades de los empresarios, trabajadores y consumidores son muy diferentes a las que existían hace pocos años. Cada día se requiere atender nuevos retos. Es importante estar conscientes de los cambios y que no siempre el objetivo principal es el que se debe perseguir. Todo esto debe ser considerado como algo positivo, no como una desviación negativa sino como una oportunidad para alcanzar nuevos objetivos y obtener una ventaja competitiva mejor que la inicial.

El estar abierto a los cambios y mostrar seguridad de que estos traerán cosas buenas, pero sobre todo transmitirlo a todos los colaboradores será la clave para gestionar efectivamente el entorno cambiante y competitivo en las empresas.

Según la revista de ciencias sociales de la Universidad de Zulia, Venezuela: “Las empresas en todo el mundo ven condicionado su funcionamiento y gestión a un conjunto de factores de carácter económico, político, socio-cultural, jurídico-legal, ambiental y tecnológico, que constituyen lo que se denomina el entorno empresarial. Por tanto, el desempeño en las organizaciones ya no sólo dependerá de su comportamiento empresarial (interno), sino también de las condiciones imperantes en el ámbito externo, que marcan o establecen la dirección y estrategias a adoptar.” (Fernández, 2018). La alta gerencia o directiva en las organizaciones tendrá que estar atenta, mediante el monitoreo permanente del entorno, para la toma de



decisiones empresariales. La globalización¹, es la responsable de la transmisión de acontecimientos entre otras, de las organizaciones. De allí que las unidades económicas no puedan descuidar el seguimiento al entorno, ya que de lo contrario, pueden desaparecer del mercado. La incidencia del mismo en los escenarios económicos-comerciales es muy significativa, donde puede brindar tanto oportunidades como amenazas. La globalización trae aparejado entonces también un tipo de cultura, o de era podríamos decir, donde pone al cliente en un papel fundamental. Las exigencias de los clientes cada vez es mayores y no sólo en cuanto a los productos, sino también en cómo son los procesos de las organizaciones, si realizan tareas de impacto, si tienen en cuenta la sustentabilidad, si intentan ir en la medida de lo posible por economías circulares, de manera que cada día los clientes tienen más en cuenta al planeta y su contaminación. Es por eso que los temas que siguen a continuación ayudan a comprender mejor todo a lo que se enfrentan las organizaciones hoy en día.

2. LA COMPLEJIDAD DEL ENTORNO

Según Ludwig Von Bertalanffy: “El entorno está compuesto en gran parte por sistemas. Los sistemas son un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes con un objetivo en común”. (Bertalanffy, 1950) Ludwig planteó la teoría general de sistemas cuya finalidad era comprender la realidad, explicar la vida, la naturaleza, el universo como un gran sistema complejo, un gran “todo”. Concluyó que: “el mundo es un sistema de sistemas. Es decir, que coexisten una multiplicidad de sistemas que interactúan entre sí, dando lugar a la complejidad del mundo”.

Los sistemas pueden ser:

- Abiertos o cerrados: dependiendo si existe intercambio de información, recursos energía con el medio ambiente.
- Naturales o artificiales: según su origen, si provienen de la naturaleza o fueron creados por el hombre.

¹ Entendemos la globalización como el proceso político, económico, social, cultural y ecológico que está teniendo lugar actualmente a nivel mundial, gracias al cual cada vez existe una mayor interrelación económica entre los diferentes países



- Simples o complejos: en función de la cantidad de elementos que lo componen.
- Estáticos o dinámicos: según su cambio en el tiempo.

Las organizaciones y empresas son sistemas abiertos, artificiales, complejos (en su mayoría) y dinámicos. El hecho que existan varias y además interactúen con otros sistemas, aumenta el grado de complejidad.

La complejidad surge por la cantidad y diversidad de elementos que componen un sistema y las relaciones que existen entre los mismos. Además, se interrelacionan con otros sistemas cuya composición también está dada por una multiplicidad de elementos. Incluso existen sistemas compuestos por elementos de otros ya existentes. Todos estos factores provocan que la comprensión del entorno no sea sencilla, sino más bien, complicada.

La complejidad es, según Ludwig Von Bertalanffy, “una característica inherente a los sistemas causados por la interacción de los elementos” (Bertalanffy, 1950). Estas correlaciones dan origen a ciertas propiedades que no se manifiestan de manera individual en los elementos. Ejemplo de ello es la “*homeostasis*” del sistema, que como explica Ludwig consiste en el nivel de respuesta y adaptación al ambiente del sistema y su tendencia a la supervivencia dinámica. Aquellos sistemas que poseen esta propiedad sufren transformaciones estructurales al igual que lo hace el ambiente. Otra propiedad a tener en cuenta es la *entropía*, se refiere al desgaste que puede tener un sistema a través del tiempo. Un sistema que sea entrópico durante un periodo prolongado puede llegar a desaparecer.

También es útil señalar que el entorno es dinámico y no lineal, generalmente no hay repeticiones progresivas de patrones porque el entorno muta permanentemente, tornándose imprevisible. Asimismo, sucede que es complicado detectar con certeza porque suceden ciertas situaciones, es decir, no existe con claridad una relación causa-efecto que pueda explicarlas. Al haber un enfoque más integrado del mundo, a los sucesos se les atribuyen múltiples causas y efectos.

Estos conceptos están estrechamente relacionados con la incertidumbre del ambiente, de algún modo, el dinamismo, la inestabilidad y la complejidad incrementa la incertidumbre.



Según Henry Mintzberg existen cuatro dimensiones que componen al ambiente organizacional. Las mismas son:

- Estabilidad: según esta dimensión el ambiente puede ser estable o dinámico, haciendo alusión si es predecible o impredecible y no a la variabilidad.
- Complejidad: en función de los requerimientos de conocimientos más sencillos o complicados el ambiente puede ser simple complejo
- Diversidad del mercado: el ambiente puede ser integrado o diversificado dependiendo de la pluralidad de clientes, productos, servicios y zonas geográficas donde se comercializan.
- Hostilidad: esta dimensión está relacionada con los competidores, gobierno, sindicatos o cualquier grupo externo y la disponibilidad de los recursos. La clasificación del ambiente que surge es liberal u hostil.

El autor sostiene que mientras el ambiente sea más dinámico, complejo, diversificado y hostil, mayor será la incertidumbre resultante. Además reconoce la importancia de comprender el ambiente organizacional ya que depende del mismo, cuál es la estructura ideal que permita a la organización lograr la eficiencia. (Mintzberg, 1984)

3. HERRAMIENTAS ÚTILES PARA EL ENTORNO

Con lo expuesto anteriormente se concluyó que el ambiente de las organizaciones es altamente dinámico, complejo, diversificado y liberal. Sumado a esto, presenta altos niveles de incertidumbre, lo que provoca no saber con certeza ni cuándo, ni cómo, ni qué tan profundos serán los cambios futuros. Ciertas variaciones del entorno pueden llegar a ser, en algún punto, esperables, pero la mayoría no.

Por estas razones se debe tener en cuenta que no sólo es necesario ser flexibles y adaptarse, sino también es primordial reconocer e interpretar el ambiente, estar atentos. Existen algunas herramientas que son útiles para contemplar y estudiar el entorno, como las que abordaremos a continuación.



Si bien la matriz FODA se lo conoce como herramienta de análisis, cabe aclarar que la misma muestra las conclusiones de un análisis externo e interno de la organización. Previo a esto se debe analizar lo que es la misión, visión y valores que vendrían a ser los cimientos de la organización.

FODA

También conocida como matriz DAFO, esta herramienta de síntesis permite exponer los resultados de un análisis interno y externo para posteriormente formular estrategias. Las variables internas son fortalezas y debilidades de la organización y las externas, oportunidades y amenazas (de allí proviene su nombre de las siglas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Algunos ejemplos de aspectos internos pueden ser: comunicación, trabajo en equipo, tecnología utilizada, proceso productivo, clima laboral, productos elaborados, innovación en los procesos, entre otros. Estas variables si pueden modificarse porque dependen de la organización, por lo tanto, las fortalezas se pueden potenciar y las debilidades se pueden mejorar intentando reducirlas y de ser posible convertirlas en fortalezas. Mientras que algunos ejemplos de los aspectos del análisis externo pueden ser: competencia, proveedores, tasas de interés, tendencia del mercado, conflictos gremiales, poder adquisitivo de los consumidores, entre otras. Cabe destacar que estas variables están dadas por el ambiente y por lo tanto las organizaciones no pueden modificarlas.

Luego de listar variables internas y externas se deben formular las estrategias contemplándolas. Es importante tener en cuenta que la matriz FODA se debe realizar con una cierta frecuencia porque el entorno y la organización se modifican a lo largo del tiempo entonces las variables cambian y por lo tanto se deben adecuar las estrategias planteadas a las circunstancias. (Huerta, 2020)

PESTEL

Las organizaciones que controlan y responden a los cambios en el entorno macro pueden diferenciarse de la competencia y crear una ventaja competitiva. Un análisis PESTEL es un acrónimo de una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización. Las letras representan políticas, económicas, sociales, tecnológicas, del entorno y legales.



Las principales ventajas del análisis PESTEL serían las siguientes:

- Optimiza la labor directiva. La toma de decisiones es mucho más eficaz cuando se conocen las características del entorno comercial. Se planifica mucho mejor y, en ese mismo sentido, se prevé y se minimiza el impacto de los elementos externos adversos. El análisis PESTEL, así, nos ayuda a mejorar nuestra capacidad de liderazgo.
- Ayuda a evaluar riesgos externos. Como el análisis PESTEL se centra en analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos será clave a la hora de evaluar los posibles riesgos presentes y futuros que tendremos que afrontar en los procesos de internacionalización de productos y de servicios, los procesos de negociación internacional, etc.
- Mejora la adaptabilidad a los cambios. Al analizar los factores que influyen en los niveles de oferta y demanda, el análisis PESTEL permite a las organizaciones adoptar estrategias que les ayuden a adaptarse a los cambios y las tendencias de su sector de actividad.

El método PESTEL es una de las muchas técnicas de análisis de negocios. A través de él, los emprendedores pueden realizar una evaluación de los principales elementos que tendrán alguna influencia en su proyecto. Se trata de una técnica básicamente descriptiva. La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia.

El método PESTEL parte de un ejercicio de previsión y probabilidad realizado por cada uno de los emprendedores. Esto no quiere decir que en la metodología tengan cabida proyecciones sin fundamento; al contrario, deben ser verosímiles y realistas.

Para precisar aún más el modelo, veamos con más detalle qué significa cada una de las categorías que contempla el análisis PESTEL:

A) Factores políticos y económicos:

En este apartado se engloban elementos como las políticas desarrolladas en el país. Los niveles de pobreza del entorno, los índices de desigualdad, el desarrollo económico, el acceso a recursos de sus habitantes, así como la forma en todo ello afecta a la actividad de la empresa.

B) Factores sociales:



La descripción del método PESTEL debe incluir cuestiones como la cultura, la religión, las creencias compartidas, los imaginarios, las clases sociales y los papeles asignados en función del género. En algunos casos, son complementarios a los factores económicos. Entre mejor esté definida la sociedad en la que se insertará la nueva empresa, mayores posibilidades de éxito tendrá ésta.

C) Factores tecnológicos:

No es lo mismo abrir una empresa en Amsterdam que en la India. Las posibilidades de acceso de las personas a las herramientas informáticas, el manejo de Internet o el nivel de cobertura de ciertos servicios, determinan en gran medida el alcance de un negocio y sus posibilidades de integración en el entorno.

D) Factores jurídico-legales:

Cada lugar tiene unas leyes establecidas que es necesario respetar. Es obligación de las empresas cumplirlas y actuar dentro del marco que establecen. Sin embargo, también es necesario conocer la legislación sobre factores que puedan influir en la marcha del proyecto, como por ejemplo lo relativo a los hábitos de consumo, los roles sociales, las libertades o la intervención del Estado, entre otros.

E) Factores ambientales:

Incluye en los elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente. Por ejemplo, los efectos del cambio climático, el nivel de contaminación, la probabilidad de sufrir desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, entre otros. Y, por supuesto, la legislación que regula la actividad de las empresas en este terreno, sobre todo si el negocio mantiene un contacto directo con los recursos naturales o materias primas.

Este es el primer análisis que se debe hacer para conocer el entorno de una organización. De esta manera, el día que se desee certificar, es más fácil tener una radiografía de la organización que permita que el proceso sea mucho más llevadero. (Narayanan, 1968)

4. IDENTIDAD CORPORATIVA



La reputación o la credibilidad de una marca permiten a los consumidores inferir la calidad de los productos y reducen la necesidad de buscar información sobre marcas alternativas. Sin embargo, construir esto es un proceso que requiere tiempo y recursos, especialmente cuando las empresas se enfrentan a problemas de reputación. De acuerdo con Kapferer, *identidad* (“la realidad”) e *imagen* (“la percepción”) son como las dos caras de una misma moneda, de tal modo que una marca con percepciones positivas será el reflejo de cómo ha gestionado su identidad. (Kapferer, 1986)

LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La identidad corporativa es un concepto que permite identificar y diferenciar las marcas frente a sus grupos de interés, al igual que lo hace la identidad de las personas físicas. Albert y Whetten (Whetten, 1985), pioneros en este campo, defienden que la identidad se basa en atributos centrales, distintivos y duraderos que deben a la organización a lo largo del tiempo. No solamente representa “lo que la empresa es”, sino también “lo que la empresa hace, lo que espera ser y lo que representa en la sociedad” (Melewar, 2003). No obstante, esta perspectiva académica se centra más en analizar la identidad como un concepto abstracto que refleja la esencia de la organización, algo tremendamente difícil de evaluar desde un punto de vista aplicado. Por ello, como esa esencia depende de las decisiones que la empresa toma en relación a una serie de elementos, tales como la identidad visual, estrategia o comunicaciones, a efectos más operativos resulta más interesante evaluar no la identidad en sí misma, sino su gestión a través de esos elementos.

Precisamente, los motivos que determinan la gestión de la identidad corporativa pueden ser muy heterogéneos aunque, en la mayoría de los casos, responden a cambios internos y externos a la organización. Por ejemplo, los productos, marcas y stakeholders a los que se dirige la empresa, condicionan directamente cómo la empresa gestiona su identidad corporativa. Asimismo, los procesos de internacionalización, fusiones o adquisiciones acaban generando una disparidad de identidades e imágenes que necesitan coordinarse. Además, existen importantes barreras al cambio que dificultan la gestión de la identidad corporativa, muchas veces relacionadas con problemas de comunicación o con la falta de implicación del personal. En el sector argentino no falta ninguno de los ingredientes mencionados, y así muchas entidades buscan aliados con los que compartir sus recursos e identidades para así generar la confianza



que demanda el mercado. De acuerdo con su conceptualización, la gestión de la identidad corporativa supone mucho más que modificar un logotipo o un mero elemento visual. Los diversos modelos de gestión apuntan a una parte externa o visible, así como a una parte interna o no visible desde el exterior. Si bien no existe unanimidad sobre los elementos que forman la identidad corporativa, es posible identificar seis aspectos que han sido frecuentemente considerados en muchas de las conceptualizaciones y que pueden observarse en el Cuadro I. Así, es posible armar que la gestión de la identidad implica no sólo cómo se muestra una organización en el exterior, sino también cómo es en realidad, cómo se comporta en su entorno y cómo se comunica interna y externamente.

Figura 1 Dimensiones de la identidad corporativa

Cultura organizacional	Valores y normas que son compartidos por los miembros de la organización, siendo consecuencia de su propia historia
Estructura	Estructura formal de la empresa (centralizada, descentralizada,...) y de la cartera de productos y marcas
Estrategia	Alcance y dirección de una empresa en el largo plazo mediante la adaptación de los recursos al entorno
Comportamiento	Conjunto de acciones -controladas o incontroladas- realizadas por la organización y sus miembros
Comunicación	Forma en que la empresa transmite información sobre sí misma y sus actividades a través de una serie de canales
Identidad visual	Elementos visuales asociados a la empresa a través de sus elementos corporativos, estética y estilo

Fuente: (Bravo Gil, Matute Vallejo, & Pina Pérez, 2016)

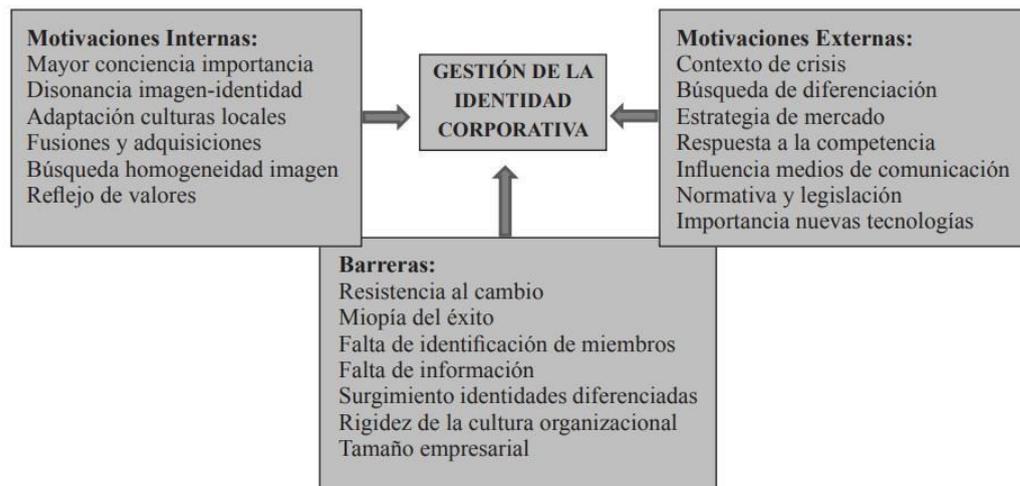
La gestión de esos elementos parece ofrecer diversos beneficios para las organizaciones. Por ejemplo, la creación de una identidad visual atractiva y el uso de la comunicación comercial pueden influir positivamente en las asociaciones sobre la marca corporativa, almacenadas en la mente de los consumidores y, por ende, en la reputación empresarial. En consecuencia, los stakeholders se sentirán más atraídos hacia la organización, esto es, los consumidores desearán adquirir los productos y servicios como consecuencia de la diferenciación de la marca corporativa; los accionistas elegirán la entidad para destinar sus ahorros; los demandantes de empleo desearán trabajar en la empresa; las administraciones públicas sentirán más empatía y



promoverán marcos legales favorables; y los medios hablarán bien de la empresa. Respecto a los empleados, una identidad fuerte supone una fuente de motivación, permitiendo la creación de vínculos afectivos y sentimientos de identificación con la compañía que, con un feedback positivo, potenciarán la solidez y consistencia de la propia identidad. Cuando las empresas se ven inmersas en procesos de fusiones y adquisiciones, una identidad sólida también ayudará a integrar las distintas culturas en una única identidad.

Pueden existir tanto motivaciones externas como internas y barreras que pueden o ayudar o limitar lo que es la gestión de la identidad corporativa de una organización, a continuación ejemplos de las mismas:

Figura 2: Determinantes de la gestión de la identidad corporativa



Fuente: (Bravo Gil, Matute Vallejo, & Pina Pérez, 2016)

La identidad corporativa es lo que nos permite diferenciarnos de otras organizaciones. Hoy en día, los responsables de la identidad corporativa han tenido que adaptar sus estrategias de mercado, en ocasiones con menos recursos, si quieren atraer a un nuevo perfil de consumidor, más racional y preocupado por la naturaleza y la sociedad.

Un aspecto sumamente importante es que la identidad corporativa abarca elementos externos e internos a la propia organización, y que su gestión debe realizarse de una manera



holística e integrada. Todos los elementos que la conforman están fuertemente interconectados y la gestión supone tener que alinearlos. Son como piezas de un pequeño rompecabezas.

Entrando en la gestión particular de cada una de las dimensiones de identidad (ver Cuadro III) según el artículo de identidad corporativa, la *cultura corporativa* hace referencia a la misión, visión y valores corporativos. A estos aspectos se refieren los entrevistados como unas “banderas” o “verdades absolutas” que guían a la organización, y que son lo suficientemente generales como para que cada área funcional lo plasme de una determinada forma en sus acciones, comunicaciones y comportamientos: Identificar los valores de marca y ponerlos al alcance de todo el mundo. En una buena gestión de la cultura corporativa es totalmente necesario que el personal la interiorice, para que todas las áreas y mercados transmitan el mismo mensaje. La cultura está basada en los valores universales que han servido para cimentar a la organización a lo largo de los años, a lo largo de su origen y evolución en el mercado. Si bien los valores universales pueden resultar poco diferenciables, la aplicación de dichos valores sí permite ver las diferencias entre organizaciones.

Otro elemento interno fundamental en la identidad corporativa es la *estructura*. En esta dimensión el objetivo es proporcionar una estructura interna y de marcas que facilite la transmisión de la identidad deseada, y que dote a la organización de agilidad y control a nivel interno. La utilización de una estructura centralizada o descentralizada está condicionada por la identidad que se quiere transmitir.

La *estrategia* corporativa permite reflejar la cultura en la dirección de la organización. Para tomar las decisiones correctas en la estrategia, las organizaciones deben establecer un sistema de feedback que les permita recoger información del mercado. El objetivo no es sólo llevar el control de múltiples indicadores, sino conocer la causalidad entre las estrategias tomadas y los indicadores de resultados.

El *comportamiento* corporativo es el elemento clave en la experiencia de los grupos de interés, y el trato ofrecido por el personal de la organización es vital, en especial en un contexto de crisis: “cuando un director atiende un cliente, está transmitiendo marca, es algo que se tiene que transmitir en la labor del día a día. Es difícil conseguir la confianza mediante la comunicación. Hay que conseguirla vía comportamiento. Por ello, las entidades redoblarán sus



esfuerzos por controlar los comportamientos de sus empleados y directivos a través de códigos de conducta, protocolos de servicio o cursos de formación. Para favorecer unos comportamientos adecuados de su personal, las organizaciones deben implementar acciones de recursos humanos motivadoras. Lo mismo ocurre con las acciones de responsabilidad social, en cuya esencia también se deben encontrar los valores corporativos. En general, se habla de que las acciones de responsabilidad social corporativa tienen un perfil bajo que no se comunica externamente de manera notoria, pero que sí se conoce internamente. Lo importante de la responsabilidad social es tenerla, no necesariamente comunicarla. Es inherente a la organización, es decir, es algo que se respira, que todo el mundo sabe y que todos conocen.

Con respecto a la *comunicación* corporativa, el objetivo es transmitir información de la organización de la manera más adecuada, eligiendo la forma y momentos idóneos. La comunicación puede ser interna o externa, y debe dirigirse a todos los stakeholders² y segmentos de interés. El mensaje global de la identidad corporativa debe prevalecer en todo tipo de comunicaciones, hay que adaptarlo a los canales y tipo de información que se ofrece a cada audiencia. Las comunicaciones externas tratan de crear un estilo propio de comunicación, pero con la suficiente flexibilidad para adaptarse a cada entorno.

El último eslabón de la cadena de identidad corporativa es la *identidad visual*, y su gestión se centra en conseguir la transmisión del mensaje de dicha identidad a través de los elementos visuales. En este sentido, lo que la organización debe hacer es alinear todos los elementos visuales, de forma que guarden coherencia entre ellos y con la identidad corporativa. Este tipo de acciones pueden ser malentendidas por el personal, que pueden verlo en ocasiones como un capricho estético. Por ello, la organización debe facilitar la comprensión de la identidad visual dentro de la entidad. Además, debe monitorizar la utilización de los elementos visuales a través de un sistema de dirección y control, y es importante definir un responsable. La “manualización” y estandarización de elementos es habitual en el sector, si bien se aprecia que hay entidades más o menos flexibles con la aplicación de estas normas. No obstante, este trabajo ha permitido constatar que las organizaciones gestionan su identidad corporativa de una manera holística, esto es, alineando todos los elementos internos y externos. Este proceso de

² Es el público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento



gestión no debe entenderse como un proceso secuencial, sino más bien circular, en el que la gestión de todas estas dimensiones interrelacionadas se orienta al desarrollo y comunicación de una identidad coherente y consistente.

Figura 3: Categorías relevantes dentro de cada dimensión

Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Guía para la entidad - Aplicación a cada área, mercado y subcultura - Personal debe interiorizarla 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad a partir de historia y evolución - Adaptación al entorno - Valores universales pero aplicación diferencial
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Dota de agilidad y control - Gestión transversal - Gestión depende de presidencia - Comités interdepartamentales 	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitectura de marcas acorde con realidades diferenciales - Replanteamiento en fusiones y adquisiciones
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Refleja cultura en la dirección - Sistema de feedback - Monitorización de parámetros 	<ul style="list-style-type: none"> - Causalidad estrategia-resultados - Adaptación al entorno
Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Determina la experiencia - Control de códigos de conducta 	<ul style="list-style-type: none"> - Alinear acciones de RRHH
Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Coherencia contenido y forma - Alinear mensaje interno externo - Alinear mensaje en audiencias - Particularizar canales 	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la fluidez - Control de contenido y forma - Creación de un estilo propio - Adaptación al entorno
Identidad visual	<ul style="list-style-type: none"> - Transmite visualmente mensaje - Inherente a comunicaciones y estética - Coherencia elementos visuales - Habilitar un responsable 	<ul style="list-style-type: none"> - Manualización - Aplicación más estricta o flexible en función de cada entidad - Necesario que personal conozca y comprenda su importancia

Fuente: (Bravo Gil, Matute Vallejo, & Pina Pérez, 2016)

Se puede decir que una buena gestión de la identidad corporativa puede generar beneficios externos, internos y económico-financieros. Comenzado con los primeros, el reconocimiento y diferenciación de la marca son dos de los principales beneficios que se derivan de la identidad corporativa. La utilización de un estilo personal de comunicación y de identidad visual, permite labrarse una imagen diferencial y fácil de reconocer externamente. La utilización de un eslogan o de una identidad visual diferencial (colores, logos, arquitectura física o de marca, etc.), puede dar lugar a la creación de un estilo propio que permite posicionar su entidad en la mente de sus stakeholders y diferenciarla del resto de compañías.



La identidad corporativa puede influir en la credibilidad del mensaje transmitido, reduciendo la desconfianza y favoreciendo las percepciones de los no clientes y las experiencias de los actuales, para generar confianza se requiere tener una marca fuerte con buena reputación, una identidad sólida y coherente entre lo que se dice y se hace. Otros beneficios externos tienen que ver con variables como la satisfacción, la lealtad, la creación de una imagen favorable o la reputación. Muchos de estos son consecuencia indirecta de la identificación, y es que una correcta gestión de la identidad corporativa, permite no solo advertir diferencias entre la identidad real y la percibida, sino también poner en marcha mecanismos correctores que influyan en la identificación de estos grupos con los valores de la organización.

Con respecto a la dimensión interna, una adecuada gestión de la identidad corporativa permite acercar los valores que definen la cultura de la empresa a los de sus empleados. Esta influencia puede, a su vez, determinar otros patrones de comportamiento como el sentimiento de orgullo por pertenecer a esa organización, la confianza, la recomendación externa o la lealtad hacia la organización. En este sentido, es la comunicación interna la variable clave que permite transmitir los valores asociados a la marca a través de los niveles de la estructura organizacional de la empresa, no obstante también se ha observado cómo determinadas prácticas, como el voluntariado corporativo, pueden influir en la identificación del empleado con la organización. Por su parte, determinadas dimensiones de la identidad corporativa como las comunicaciones internas, la responsabilidad social o la generación de una identidad visual distintiva, pueden influir positivamente, a corto plazo, en la imagen del empleado y, a largo plazo, en la reputación.

Por último, respecto de los resultados económico-financiero, esta influencia puede ser indirecta: por un lado, una correcta gestión de la identidad corporativa puede mejorar el clima organizacional haciendo que el empleado se sienta más identificado y satisfecho en su trabajo, redundando ello en la eficiencia de la organización; y por otro lado, la identidad corporativa favorece la generación de ventajas en diferenciación, que permitirán captar nuevos clientes, fidelizar a los actuales y mejorar su cuota de mercado.

Se puede concluir que la identidad corporativa es el resultado de una interacción de diferentes elementos de diversa índole, tanto tangibles como intangibles, que hacen de la organización un ente distinto a los ojos de los stakeholders. La identidad corporativa emana directamente de una serie de elementos internos referidos a las decisiones de sus fundadores y



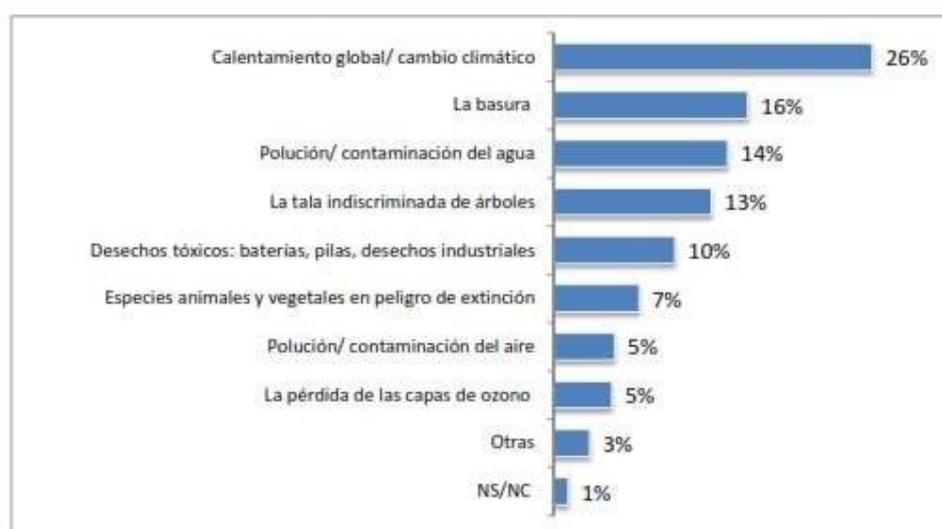
directivos, así como de las tradiciones y cultura existentes a nivel organizacional

5. EL DESAFÍO DE PRIORIZAR EL TRIPLE IMPACTO EN ARGENTINA

Según un estudio de opinión pública a nivel nacional de la UADE que evaluó las percepciones y hábitos de los argentinos sobre cuestiones vinculadas al medio ambiente. (CIS, 2018) Se puede observar que, si bien la mayoría (8 de cada 10) declara estar preocupado por el medio ambiente, menos de la mitad (4 de cada 10) dice estar comprometido con el tema.

Si bien la mayoría declara estar preocupado por el medio ambiente, es bastante menor la cantidad de ciudadanos que se declara involucrado con el tema. Esta discrepancia muestra la necesidad de una mayor conciencia y responsabilidad por parte de la ciudadanía con el tema, además de los reclamos que se les hacen a otros actores sociales como el gobierno y las empresas. (CIS, 2018). En términos socio demográficos, las mujeres son las más comprometidas (y también preocupadas) en el cuidado medioambiental, junto con los ciudadanos más adultos, con aquellos de nivel económico y social más alto y con los ciudadanos con mayor nivel de instrucción.

Figura 4 ¿Cuál de los problemas medioambientales que enfrenta el mundo es el más grave?



Fuente: (CIS, 2018)



Al indagar por los problemas medioambientales más graves que aquejan al mundo, el calentamiento global (con el consiguiente cambio climático) resulta el de mayor relevancia para un cuarto de la población argentina (26%). En segundo lugar, con menciones parejas, se indican como los temas medioambientales más serios la basura (para el 16% de argentinos), la contaminación del agua (14%) y la tala indiscriminada de árboles (13%). El problema de los desechos tóxicos e industriales reviste mayor gravedad para el 10% de los argentinos mientras que el peligro de extinción de especies animales y vegetales preocupa en primer lugar al 7% de los ciudadanos.

Al indagar cuánto creían que hacen por el medioambiente distintos grupos, el estudio registra que, si bien 4 de cada 10 ciudadanos dicen que hacen mucho o bastante por el tema, cuando evalúan al resto de la población, este guarismo baja a 1 de cada 10. Si bien 40% de los argentinos señalan que a nivel personal hacen mucho o bastante por el cuidado del medioambiente, sólo un 10% considera que la sociedad en su conjunto hace un esfuerzo similar. De esta manera, el problema no se reconoce como propio y se asigna a los otros dificultando el cambio de conductas, clave para abordar esta problemática.

A pesar de la preocupación generalizada por el tema del medioambiente y la multiplicidad de hábitos adoptados para proteger el mismo, a la hora de evaluar la disposición a pagar más impuestos para solventar acciones medioambientales, los ciudadanos no encuentran consenso, inclinándose levemente la balanza hacia el rechazo de estas medidas.

Además, se percibe que el gobierno (nacional o municipal), las empresas y la población muestran un nivel de involucramiento llamativamente bajo sobre el medio ambiente. Sin embargo, la disposición de los argentinos a percibir un aumento en sus impuestos para poder solventar la implementación de nuevas acciones para el cuidado del medio ambiente no reúne consenso: mientras que el 39% se muestra dispuesto a ver incrementados los gravámenes, la mayoría (58%) se manifiesta poco o nada dispuesta a asumir esta suba.

Ante esta percepción, es pertinente destacar que el 17 de julio de 2019 el Senado de la Nación argentina aprobó un proyecto de ley que fija estrategias para reducir el impacto y la vulnerabilidad del cambio climático llamado "Presupuestos Mínimos Ambientales para la



Adaptación y Mitigación al Cambio Climático Global". (Argentina, 2019) Este proyecto refuerza el cumplimiento del artículo 41 de la Constitución Nacional que, entre otras consideraciones, destaca que "todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y actividades productivas". De este modo, Argentina se convirtió en el primer país latinoamericano en declarar el estado de "emergencia climática y ecológica" y número 17 en el mundo.

Según el informe, el 86% de los encuestados percibe que las empresas se comprometen "poco y nada" con los temas medioambientales. El objetivo de promover a las empresas de triple impacto es, precisamente, modificar este guarismo. Sin embargo, para ello también es necesario incrementar el compromiso ciudadano con los temas medioambientales y la información que reciben. El estudio deja en evidencia que es necesario crear mayor conciencia y responsabilidad de la sociedad, que se comprenda que las problemáticas medioambientales afectan a cada uno de los habitantes del planeta sin discriminar y que el cambio en las conductas individuales puede marcar la diferencia en el futuro

Comprender y analizar en profundidad el entorno y cómo se manejan las empresas en ese contexto permite entender la manera de las organizaciones de adaptarse y de buscar las mejores condiciones para poder desarrollar sus actividades de la mejor manera posible.



CAPÍTULO 2. CONCEPTOS CLAVES PARA ENTENDER MEJOR EL “LENGUAJE B”

En el siguiente capítulo ahondaremos en definiciones y conceptos importantes que llevan a comprender mejor este trabajo de investigación.

1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)

Responsabilidad que cada organización tiene con el medio ambiente en que se desenvuelve y con la sociedad de la que es parte. Han ido apareciendo en el contexto internacional diversas experiencias e iniciativas que promueven el establecimiento e implementación de nuevos códigos y normas. La RSE se orienta al logro de un comportamiento empresarial ético y respetuoso con la sociedad y el medioambiente, que contribuye al desarrollo sostenible. “La mayoría de estas recomendaciones, pretenden animar al desarrollo de políticas y estrategias empresariales que incorporen estos criterios argumentando su necesidad desde diferentes puntos de vista: morales, económicos y sociales”. (Academy, 2018). La responsabilidad social empresarial es un concepto que implica la necesidad y obligación de las empresas e instituciones que desarrollan algún tipo de actividad económica, de mantener una conducta respetuosa de la legalidad, la ética, la moral y el medio ambiente. Es el compromiso de la empresa en la contribución al desarrollo sostenible; lo cual implica la adopción de una nueva ética en su actuación en relación a la naturaleza y la sociedad, un motivo de solidaridad, el sentido de responsabilidad por salvar las condiciones que sustentan la vida en el planeta, la calidad de vida de los grupos de interés (o stakeholders), sus familias y la comunidad. Las empresas por tanto, no sólo desempeñan una función económica, sino además una función social y ambiental, que se valora en diversos aspectos tales como la calidad de vida laboral, el respeto y protección a los recursos ambientales, el beneficio a la comunidad, la comercialización y marketing responsables y la ética empresarial. “Bajo este concepto de administración y management se engloban un conjunto de prácticas y sistemas de gestión empresariales voluntarios que, con el objetivo último de la sostenibilidad, persiguen la atención



de las demandas de los colectivos con los que se relaciona, (grupos de interés -o stakeholders), generando un nuevo equilibrio entre sus dimensiones económica, social y ambiental. Además, dentro del concepto de RSE caben también las prácticas relacionadas con el buen gobierno de las compañías, como es el compromiso de transparencia que adquieren las empresas con la sociedad y que hacen efectivo a través de la rendición de cuentas en forma, normalmente, de informes o memorias anuales verificables por organismos externos” (Colombia, 2013)

2. IMPACTO POSITIVO

Aquel que implica un beneficio de interés colectivo para la sociedad y el ambiente, tomados en su conjunto:

-Impacto ambiental positivo: son actividades positivas en el medio ambiente, ya que ayudan a restaurar un ecosistema dañado con el objetivo de recuperarlo, o ayudan a conservar en gran porcentaje las características naturales de un paisaje no deteriorado por el hombre. Los impactos positivos pueden ser temporales o persistentes y reversibles o irreversibles.

Ejemplos de impactos positivos, son:

- A) La reforestación luego de incendios forestales naturales o producidos, sequías severas, etc.
- B) La incorporación de energías renovables como energía eólica, energía solar, energía hidráulica, etc.
- C) La implementación de planes de manejo y clasificación de residuos para evitar afectaciones a la salud humana y a los ecosistemas. (Bioenciclopedia, 2015)

El impacto social positivo a menudo, se entiende como los efectos en las personas y comunidades que ocurren como resultado de una acción, actividad, proyecto, programa o política. Una forma común de pensar sobre el impacto social es considerarlo como el cambio que ocurre para las personas como resultado de una acción o actividad.

En este contexto, el impacto social tiene que ver con la contribución positiva que las organizaciones (públicas o privadas), pueden hacer a las comunidades locales en las que operan.



Figura 5: “Cambio de paradigma que pone al impacto social en el centro”



Fuente: (Impacto, 2018)

Para lograr un impacto social las acciones deben demostrar que han contribuido a cambios positivos y sostenibles en beneficio de la sociedad. (Impacto, 2018)

3. MOVIMIENTO B

Tiene el fin de crear una nueva economía donde el éxito se mida por el bienestar de los individuos, de las sociedades y de la naturaleza. Su objetivo es combinar el negocio con aportes sociales y el cuidado del hábitat en el ámbito en el que se desarrolla.

En América Latina, y en el resto del mundo, miles de personas se reconocen como parte de un movimiento donde el encuentro surge de forma casi espontánea cuando se dan cuenta que se comparte la misma búsqueda: una nueva “genética” económica que permita que los valores y la ética inspiren soluciones colectivas sin olvidar, al mismo tiempo, necesidades particulares encontrando trascendencia, sentido y propósito. ¿Qué sentido tiene una economía que crece financieramente y que por su misma naturaleza genera inequidad creciente, acaba el agua y otros recursos de la Tierra, profundiza el individualismo y la exclusión de miles de personas?



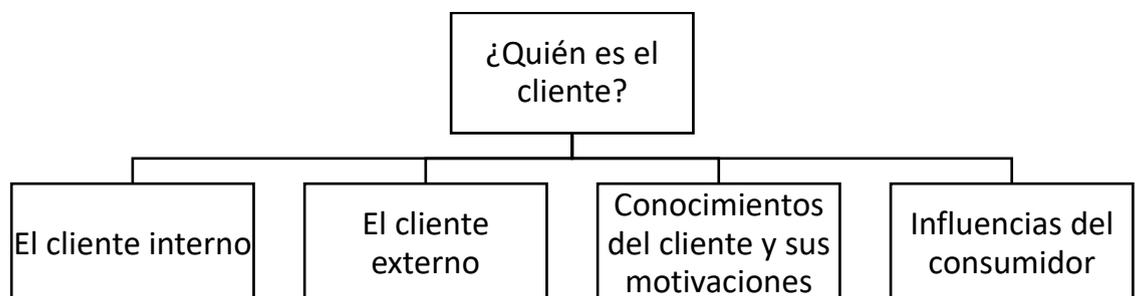
La propuesta de Sistema B apunta a una economía que pueda crear valor integral para el mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la tierra de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo. Desde su creación en abril del 2012, ya existen 10 Sistemas B nacionales en America latina, un Sistema B Internacional y una comunidad de más de 650 Empresas B en la región, que dan el ejemplo real que es posible concretar esta visión en los negocios incluso desde los acuerdos de los mismos accionistas y que juntas facturan más de 5.000 millones de dólares anuales; impulsan proyectos legislativos para crear una nueva opción societaria comercial; introducen estas nuevas opciones empresarias en la educación universitaria; y llevan esta misma conversación a parques públicos y festivales musicales, para que sea tema de cientos de miles de personas. (INTERNACIONAL, 2012)

4. CLIENTES

La empresa, como generadora de bienes y servicios cuyo fin es satisfacer necesidades de la sociedad, establece una relación con su entorno.

El cliente es toda persona física o jurídica que compra un producto o recibe un servicio y que mantiene una relación comercial con la empresa.

Figura 6: ¿Quién es el cliente?



Fuente: Elaboración propia



EL CLIENTE INTERNO

Los clientes internos de una empresa son los miembros de la propia empresa. Están vinculados a esta por una relación de trabajo.

La organización debe procurar afianzar ciertos principios entre sus empleados, entre otros:

Estimular la obtención de resultados.

Inculcar una cultura empresarial basada en la calidad y en la ética.

Hacerles partícipes del desarrollo y logros de la empresa.

EL CLIENTE EXTERNO

Los individuos u organizaciones que reciben los productos o los servicios de una empresa, o que se relacionan profesionalmente con ella, son sus clientes externos.

Existen diversos grupos de clientes externos:

Clientes propiamente dichos. Es el grupo que adquiere el producto de la empresa. La organización dirige sus esfuerzos a suplir y satisfacer las necesidades de estos clientes. Sus compras pueden ser habituales, esporádicas o iniciales.

Proveedores. Venden a la empresa productos y servicios para que esta produzca y desarrolle su actividad empresarial. La relación entre la empresa y los proveedores debe ser sana y cordial.

Entorno social. Está formado por la sociedad en general, las empresas del entorno, los medios de comunicación y los organismos públicos

La empresa desarrollará con cada grupo las políticas de comunicación que considere más eficaces.

CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y SUS MOTIVACIONES

La pirámide de Maslow o también llamada jerarquía de las necesidades humanas es una teoría creada por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow, la cual publicó en 1943 en su libro: una teoría sobre la motivación humana. Rápidamente ganó una gran notoriedad tanto en el mundo de la psicología como en el ámbito del marketing, recursos humanos y el mundo empresarial en general.



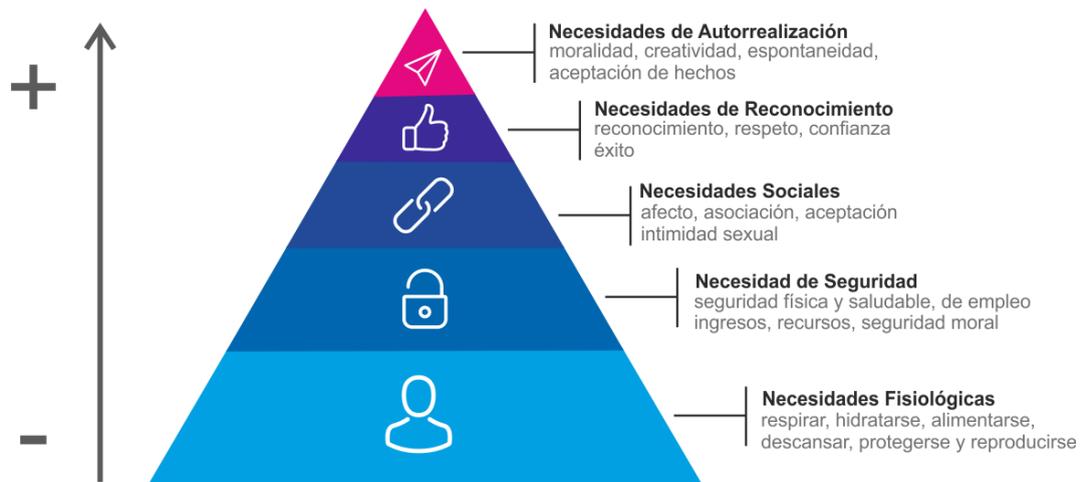
La teoría de la pirámide de Maslow afirma que las acciones del ser humano nacen de una motivación innata a cubrir necesidades, las cuales se ordenan jerárquicamente dependiendo la importancia que tienen para el bienestar.

Cada uno de estos niveles engloba unas necesidades diferentes, a las cuales se les otorga un peso muy importante. Al mismo ritmo que ha ido creciendo la sociedad y la tecnología, el ser humano ha ido incorporando más ‘necesidades básicas’ a las que teníamos anteriormente.

La pirámide de Maslow se ha convertido en objeto de estudio en diferentes áreas, aunque, especialmente en el ámbito empresarial. Las necesidades y el comportamiento del consumidor, despiertan el interés de las grandes marcas, conocer las inquietudes de los consumidores, favorecerá en los resultados de la empresa. Por esa razón, es vital para las compañías conocerlos y estudiarlos para poder adaptar el producto o el servicio a sus necesidades y demandas.

Los cinco niveles en los que se divide la pirámide de Maslow se dividen en función de la relevancia y el lugar que ocupan en nuestra vida y nuestro desarrollo personal. La conducta instintiva se establece de acuerdo a una serie de necesidades básicas donde los aspectos relacionados con la supervivencia se encuentran en los primeros escalones de la pirámide, y conforme ascendemos, la pirámide aumenta su grado de complejidad y la importancia de las necesidades disminuyen.

Figura 7: Pirámide de Maslow



Fuente: (Espinosa, 2019)

Necesidades Fisiológicas

El primer nivel de la pirámide son las necesidades fisiológicas. Son las más básicas, tales como respirar, hidratarse, alimentarse, descansar, protegerse y reproducirse. Todas aquellas necesarias para la supervivencia del ser humano.

Necesidades de Seguridad

El segundo nivel de la pirámide de Maslow son las necesidades de seguridad. Son todas aquellas relacionadas con la seguridad y estabilidad de una persona, es decir, seguridad física y saludable, de empleo, de ingresos, de recursos, seguridad moral y familiar, y de propiedad privada.

Necesidades Sociales

El tercer nivel de la pirámide son las necesidades sociales. También conocidas como de afiliación y afecto, entre ellas se puede encontrar el desarrollo afectivo, la asociación, la aceptación, el afecto o la intimidad sexual.

Necesidades de Reconocimiento

El cuarto nivel de la pirámide de Maslow son las necesidades de reconocimiento. Son aquellas que hacen que nuestra autoestima aumente, aportan seguridad en nosotros mismos. El reconocimiento, el respeto, la confianza o el éxito son algunas de ellas.

Necesidades de Autorrealización

Por último, el quinto nivel de la pirámide son las necesidades de autorrealización.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

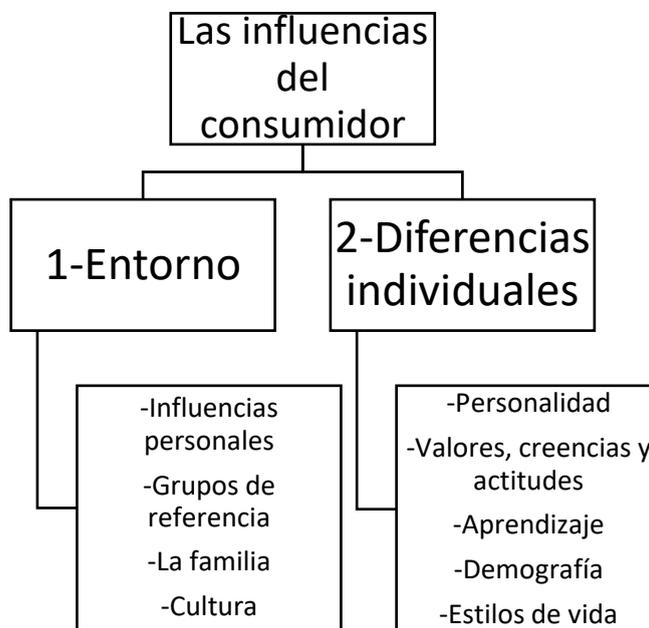
También conocida como motivación de crecimiento o necesidad de ser. En este nivel se encuentra la moralidad, la creatividad, la espontaneidad, la falta de prejuicios, la aceptación de los hechos y la resolución de problemas. Todas las aptitudes que permiten el desarrollo personal. (Maslow, 1943)

LAS INFLUENCIAS DEL CLIENTE

La psicología ayuda al marketing a definir las diferentes variables que puede llegar a manejar un comprador en la decisión de compra.

Normalmente, las compras son procesos cortos y mecánicos. Las distintas variables que se describen suelen producirse más bien en compras complejas (vehículos, viajes, productos tecnológicos, etcétera)

Figura 8: Las influencias del consumidor



Fuente: Elaboración propia

5. ENTORNO CAMBIANTE

Los cambios tecnológicos, sociales, culturales, económicos y competitivos presionan a las empresas que tienen que adoptar nuevas prioridades.

Los profundos cambios de entorno de muchas empresas y sectores fuerzan a las empresas a revisar sus estrategias y redefinir su gestión. Los cambios tecnológicos, sociales, culturales, económicos y competitivos presionan a las empresas que tienen que adoptar nuevas prioridades. En estos tiempos existen varias maneras de poder hacer frente a estas situaciones, sobre todo dando un enfoque en la necesidad del consumidor:

A) Reestructuración de la cartera de actividades. Las empresas para mantener su competitividad y rentabilidad deben intentar orientarse hacia actividades de mayor valor añadido, entendiendo qué es lo que el cliente desea para poder mejorar su organización. Hoy en día un enfoque en mejorar las tecnologías que maneja la empresa ayuda a posicionar mejor a la empresa.



B) Marketing a medida. En las sociedades avanzadas los consumidores demandan soluciones personalizadas y adaptadas a sus necesidades y problemas específicos.

C) Orientación a la competencia. En los mercados maduros y estancados la competencia se intensifica y se hace más necesario el seguimiento y análisis de la competencia, incluso para poder tomar las mejores prácticas que existen en el mercado.

D) Desarrollo de sistemas de previsión. En un entorno cambiante y turbulento la empresa debe reforzar su capacidad de adaptación y de poder anticiparse a los cambios o generar un “plan b” en caso de imprevistos.

E) Marketing global. La internacionalización de la economía y el incremento de la competencia internacional generan oportunidades y amenazas.

F) Marketing responsable. Las empresas adquieren una responsabilidad por las consecuencias de sus acciones en el entorno y en los diversos grupos poblacionales afectados. Cada vez más el cliente se informa mejor acerca de las compras que desea realizar, teniendo en cuenta cuestiones tales como el impacto ambiental o social de las diversas marcas.

G) Orientación al mercado. Toda la empresa tiene que ser consciente de la importancia del consumidor en la existencia, rentabilidad y crecimiento y de la empresa.

H) Orientación a economías que involucren a la sociedad y a la naturaleza en sus prioridades. (Barcelona, 2016)



6. ADAPTABILIDAD

Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Sin duda la pandemia mundial del Covid-19 entre tantas consecuencias negativas, dejó a la luz de todos, las posibilidades del ser humano y de las organizaciones de adaptarse a las dificultades y la importancia del mismo para poder sobrevivir. Éstas deben centrarse en cambiar su estructura organizacional para ir más allá de un producto o servicio y pensar en su propósito, resistir ante las crisis económicas y reinventarse para construir resiliencia empresarial. Todo lo anterior con el fin de ser siempre adaptables al cambio.

La adaptación exitosa al cambio es tan crucial dentro de una organización como lo es en el mundo natural. La adaptación al mismo en las empresas podría implicar el establecimiento de una metodología para responder a las peticiones del entorno empresarial o establecer mecanismos de respuesta para responder a los cambios en el lugar de trabajo (como nuevas políticas o tecnologías). La gestión de la adaptabilidad es una parte importante de la gestión empresarial.

7. COMUNIDAD

Se diferenciará “comunidad B” de “comunidad” haciendo referencia en la primera a todas aquellas organizaciones que toman el modelo de sistema b (La Marchigiana, Quinto Impacto, etc). Cada vez en Mendoza existen más empresas que apuestan a la certificación B para unirse a esta comunidad B para ayudar a sus organizaciones y entorno. Y la segunda a todos los actores del ecosistema (personas, universidades, sector público, empresas, líderes de opinión, etc.).

En el mundo actual, las empresas que hayan adoptado o estén adoptando medidas de impacto, son las que llevan un liderazgo en la economía, pues no hay otra manera de estar dentro del juego más que colaborando constantemente con la comunidad.

Para que esto suceda, desde mi opinión, deben suceder 2 cosas: la organización debe estar realmente convencida de aportar algo a la sociedad dando siempre el ejemplo en la



organización, y debe además, incluir en la estrategia de la empresa, acciones para que todos los colaboren y se genere una mayor eficacia en la ayuda en la comunidad

Existen varias maneras para generar valor a la comunidad desde las empresas, algunos ejemplos son:

- Cuando los colaboradores, con el apoyo de la empresa, aportan sus conocimientos, técnicas y herramientas para mejorar la comunidad en donde habitan o instituciones ya establecidas, viviendo así, valores compartidos.
- Cuando se generan alianzas entre empresas e instituciones ya establecidas y se realizan proyectos compartidos entre los colaboradores de la empresa y los colaboradores de la institución para así generar una relación ganar – ganar.
- Cuando las empresas con la finalidad de fortalecer instituciones, aportan parte de sus beneficios a éstas.

8. BENCHMARK

Significa tomar "comparadores" o benchmarks de aquellos productos, servicios y/o procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las buenas prácticas y su aplicación.

Por consiguiente, no se trata de copiar a la competencia, sino de recopilar nuevas ideas para mejorar nuestro negocio. El benchmarking también puede realizarse tanto dentro de la misma organización, para comparar cómo se desempeñan las distintas áreas con el objetivo de que las buenas prácticas de una se implementen en las otras como fuera, comparándose con sus competidores.

Existen distintos tipos de Benchmarking según la cátedra de Análisis organizacional:

- A) Interno: mirar dentro de la propia organización para determinar si en otras locaciones se están realizando actividades similares y definir las mejores prácticas observadas. Es el primer modelo de benchmarking que debe emprenderse, ya que no es costoso de realizar y proporciona datos detallados, además, se podría tomar personal experimentado de



otras oficinas para ayudar a mejorar el proceso.

- B) Competitivo: conocido también como ingeniería en reversa, requiere investigación de productos, servicios y procesos de un competidor. La manera más común de hacerlo es comprando productos y servicios de la competencia y luego analizarlos para identificar ventajas competitivas. Cuando se realiza muy minuciosamente se revisa también información básica no relacionada directamente con el producto, como manuales de funcionamiento, instrucciones de servicio y métodos de despacho.
- C) De operaciones de categoría mundial: amplía el benchmarking fuera de la organización específica y de su competencia directa, para involucrar industrias disímiles. Permite descubrir procesos innovadores no utilizados comúnmente en nuestros tipos de productos pero que ayudarían a que nuestro proceso se convierta en uno de escala mundial.
- D) De actividad-tipo: se centra en los pasos del proceso o en las actividades específicas del mismo, como el control de cambio de ingeniería, ingreso de pedidos, facturación, cobro de cuentas por pagar, reclutamiento, actividades de impacto, etc.

Es importante que gracias a esta metodología uno pueda compararse con otras empresas, así como medir el potencial impacto de la aplicación de esas nuevas medidas. Cualquier organización que trabaje con el sistema de mejora continua debería considerar hacer benchmarking. (México, 2020)

9. CAMBIO CULTURAL

No necesariamente es hacer un cambio radical en todo lo que respecta a lo que viene realizando una organización sino en poder adaptarse a los cambios necesarios para lograr la sostenibilidad en sus procesos y productos. Concentrar esfuerzos en una vocación amplia. Significa sentirse parte de un compromiso global y aportar desde la cultura organizacional al mundo. Hablamos de un ecosistema cultural que debe incorporar a las generaciones futuras, que ya son presente, puesto que el desarrollo sostenible nos convoca a un progreso global. Un progreso que tenga en cuenta los límites del planeta y que trabaje para que nuestra herencia no sea una hipoteca irreversible para nuestros hijos e hijas.

No partimos de cero. Incorporamos las lecciones aprendidas de los Objetivos de



Desarrollo Sostenible³. Actualmente sabemos ya que no se alcanzarán estas metas sin la incorporación de las diferentes dimensiones que la cultura puede aportar al desarrollo sostenible.

El sector cultural y creativo tiene la capacidad y la responsabilidad, a través de sus múltiples disciplinas y canales de expresión, de ayudar a la ciudadanía a comprender los desafíos que afronta la humanidad.

10. PROYECTO LEY BIC

Proyecto de Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo

En Argentina, las empresas que realizan actividades lucrativas se constituyen como entidades jurídicas bajo figuras comerciales determinadas. Sin embargo, si además quieren realizar las actividades sin fines de lucro, deben hacerlo a través de fundaciones y/o asociaciones civiles. Son pocas las sociedades comerciales que fijan el impacto social o ambiental positivo en su objetivo directamente. Esto sucede ya que actualmente no rige ningún tipo de legislación específica que caracterice y regule particularmente una “figura híbrida” que contemple el triple impacto. Debido a esto, se han elevado “proyectos de leyes en vistas a regular figuras jurídicas específicas para emprendimientos con propósito tanto lucrativo como no lucrativo, como pueden ser ciertas empresas sociales o las sociedades de beneficio e interés colectivo. Estas empresas comerciales integran sus modelos de negocio para proponer innovadores sistemas de producción y consumo. Asimismo, operan con altos estándares sociales, ambientales y de transparencia, respetando tanto los intereses de sus accionistas como los de sus públicos de interés y el bien común.

El Proyecto de Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (Ley BIC) le da identidad a las empresas que integran la creación de valor económico, social y ambiental para que el Estado u otros actores del mercado puedan identificarlas y potenciarlas. Este

³ Los ODS son una iniciativa impulsada por Naciones Unidas para dar continuidad a la agenda de desarrollo tras los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Son 17 objetivos y 169 metas propuestos como continuación de los ODM incluyendo nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible, la paz y la justicia, entre otras prioridades.



proyecto está enfocado en las empresas porque considera que son el principal motor de la economía y el camino hacia una nueva economía más integrada y sostenible.

Beneficia a:

- A) Empresas y Pymes que optan por seguir su camino de una manera más sustentable.
- B) Organizaciones de la Sociedad Civil a quienes se les muestra una alternativa que les permite integrar la generación de un beneficio económico cuidando su propósito.
- C) Inversores que optan por dar un mejor destino a su inversión buscando generar un impacto positivo.
- D) Consumidores comprometidos que quieren elegir mejor.
- E) Trabajadores mejor representados a través del propósito de la empresa en la que deciden invertir su esfuerzo.

Se entiende que generan un impacto positivo porque logran un beneficio de interés colectivo para la sociedad y el ambiente a partir de diversas maneras, según la empresa y su propósito, pero siempre surge de la actividad que realiza o bien, por cómo la realiza.

La importancia de la ley radica en que actualmente los emprendedores y las empresas de Triple Impacto no tienen un reconocimiento legal que los proteja y permita perseguir libremente su propósito. Los directores de las empresas no cuentan con la cobertura legal a la hora de rendir cuentas a los accionistas si no deciden maximizar los beneficios de la manera tradicional y priorizan cumplir con su propósito. Además, este nuevo régimen jurídico da reconocimiento a las empresas de Triple Impacto, facilitará al Estado u otros actores del mercado a identificarlas y potenciarlas. De este modo, las empresas y la fuerza que ejercen en el mercado permitirán que se genere una Nueva Economía que sea más inclusiva y sostenible.

Lo que el proyecto de ley posibilitará es que, por ejemplo, una S.A. o S.A.S. o S.R.L. o cualquiera de los otros tipos legales previstos en la Ley General de Sociedades pase a ser una S.A. B.I.C.; S.A.S B.I.C.; S.R.L B.I.C



La Ley BIC no otorgaría beneficios impositivos, su objetivo principal es identificar, reconocer y potenciar las empresas que generan impacto social y ambiental. Poder reconocerlas e identificarlas es el primer paso para que luego surjan beneficios propios del mercado y/o de políticas que el Estado pueda implementar a través de programas de compras públicas preferenciales, facilidades de acceso al crédito, etc.

Los tres elementos esenciales que, a nivel global, caracterizan a las sociedades BIC son los siguientes:

- A) El propósito de la empresa se define por la prosecución de un triple impacto: económico, social y ambiental.
- B) Los deberes de los administradores se amplían ya que deberán considerar los intereses a mediano y largo plazo de los actores vinculados al negocio. Estos actores incluyen a los socios, empleados, consumidores, la comunidad donde opera la empresa y sus subsidiarias, y el medio ambiente local y global.
- C) La empresa debe reportar anualmente sobre el progreso de su triple impacto. El reporte deberá estar basado en estándares desarrollados por personas independientes que permitan evaluar el triple impacto. El informe debe ser hecho público y transparente.

Dado que estas tres características no se encuentran en las figuras jurídicas existentes, se hace necesaria la creación de un nuevo marco legislativo que sea comprensivo de la naturaleza comercial pero que, a la vez, proteja sus especiales propósitos. De este modo, las empresas de beneficio colectivo podrían contar con una forma jurídica que recoja su identidad específica, brinde las protecciones necesarias ante terceros, y sea eficiente para dar a conocer sus compromisos y resultados. El único aspecto debatible sobre el proyecto es que obliga a las empresas a realizar un reporte anual y que éste sea auditado por un profesional matriculado. Esto puede presentar un inconveniente debido a que no todos los especialistas se matriculan, por ejemplo, un profesional idóneo para evaluar el impacto social como un trabajador social o uno que evalúe el impacto ambiental como un biólogo. Esto podría evitarse si se exigiera la auditoría avalada por un especialista acreditado en el



área.

A partir del análisis de esta nueva tendencia, queda en evidencia que el lucro no es hoy el único motor del empresario del siglo XXI, y que el objeto de una sociedad comercial puede incluir un propósito integral mucho más amplio. (Nación, 2019)

11. ORGANIZACIONES HÍBRIDAS

Cambian el paradigma económico clásico y priorizan la inclusión social de grupos vulnerables, más allá de la obtención de ganancias.

Se las llama híbridas precisamente porque son el resultado de la fusión de dos especies de organizaciones previamente opuestas: por un lado, las “non profit” (en español, organizaciones sin ánimo de lucro o de caridad) y por otro lado, las “for profit” (en español, organizaciones con ánimo de lucro o empresas). Lejos de ser una raza de menor calidad a la de sus raíces, las híbridas son organizaciones con mucho vigor, ya que combinan los mejores atributos de dos especies de las mismas que le dieron origen, siendo el resultado de un cruzamiento consciente con el fin de mejorar las especies.

En ellas conviven la lógica social y la lógica comercial, combinándose elementos de una y otra de manera pura y selectiva. Las organizaciones híbridas no cumplen ciegamente con prescripciones institucionales o con marcos cognitivos con los que sus miembros están familiarizados, sino que eligen la lógica que mejor se adaptaba a su situación y misión, independientemente del origen que tienen.

Pueden nacer como parte de una organización “non profit” que va incorporando elementos de la lógica comercial, como parte de una “for profit” que va incorporando elementos de la lógica social o pueden nacer directamente híbridas, combinando la lógica social y comercial desde el inicio.

Se trata, en definitiva, de organizaciones que persiguen una misión social explícita a través de estrategias inspiradas en los negocios (generan ganancias y/o ingresos), con el objetivo expreso de crear desequilibrio del mercado.



Detectan necesidades sociales y buscan solucionarlas de manera innovadora y auto sustentable. La innovación responde a este desequilibrio de mercado mencionado, que implica cambiar la mirada y la mentalidad en la manera de detectar y abordar oportunidades de mercado, haciendo emerger valor económico no percibido por el mercado tradicional.

Auto sustentabilidad es otra característica de las organizaciones híbridas, que pretenden desarrollar modelos de negocio a fin de contar con ingresos genuinos que las liberen de las dependencias de donaciones o subsidios (aunque muchas cuentan con estos ingresos también) y les permitan abordar su misión social de manera sostenida en el tiempo.

Éstas definiciones nos ayudan a entender mejor todo lo relacionado al lenguaje que manejan las empresas B, la importancia de entender todo lo que involucra a las empresas, sus participantes, su entorno, comunidad, etc., para de esta manera volver cada día a las organizaciones más partícipes del mundo, involucrándolas y poniéndolas como protagonistas para cuidar el único planeta habitable hasta el momento: el planeta Tierra. (Empresa, 2016)



CAPÍTULO 3: ADENTRANDO EN EL MUNDO DE SISTEMA B. EMPRESAS B

Antes de definir y comprender qué es una Empresa B, resulta de suma importancia comprender de qué se trata “B Lab”, y cuál es la función que cumple para luego comprender Sistema B en América Latina.

B Lab es una organización estadounidense sin fines de lucro, que nace en el 2006 para brindar apoyo a empresas y empresarios que usan el modelo de negocios tradicional para resolver problemas sociales y ambientales y de esta manera generar valor a la sociedad. B Lab impulsa este cambio a través de:

- La construcción de una comunidad global de Empresas con certificación B que cumplan con los más altos estándares de rendimiento social, ambiental, transparencia pública, y responsabilidad legal.
- Promoción de la misión, utilizando estructuras empresariales innovadoras para alinear los intereses de las empresas con los de la sociedad.
- Ayudar a miles de empresas, inversores e instituciones a medir lo que importa, mediante el uso de la evaluación de Impacto para analizar su accionar y el de las empresas con las que trabajan, con el mismo rigor que sus ganancias.
- Inspirar a millones de personas a unirse al movimiento a través de los medios.

Sistema B es una organización sin fines de lucro que cree que los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, los movimientos sociales, los ciudadanos y la responsabilidad social de los negocios, todos juntos, no son suficientes para resolver los problemas sociales y ambientales actuales. Promueve a las Empresas B y otros actores económicos en América Latina, para construir una nueva economía en que el éxito y los beneficios financieros incorporan bienestar social y ambiental.

Uno de los objetivos centrales de Sistema B es lograr que exista una mayor cantidad de empresas B y así, redefinir el éxito en los negocios, de tal forma que sea



guiado por una noción de valor total que incluya no sólo el valor económico sino también el social y ambiental. (INTERNACIONAL, 2012)

1. ¿QUÉ SON LAS EMPRESAS B?

Se trata de una nueva forma de ver y hacer empresas, donde se busca un triple impacto positivo: financiero, social y medioambiental. Buscan ser las mejores organizaciones para el mundo, y no del mundo. Así, importa tanto cómo tratan a sus empleados como a la basura, por ejemplo.

Las empresas B comparten las siguientes características:

- Propósito: Buscan crear impacto positivo en el ámbito social y el ambiental.
- Responsabilidad: Su fin primordial son los intereses de los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.
- Transparencia: Publican un informe anual sobre su impacto social y ambiental certificado por B Lab.

Son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial ya que no sólo operan en el mercado como empresas tradicionales sino que también utilizan ese poder para dar solución a problemas sociales y ambientales.

Este nuevo tipo de empresa amplía el deber de sus accionistas y gestores para incorporar intereses no financieros, cumpliendo un compromiso para generar impactos positivos socio-ambientales, operando con altos estándares de desempeño y transparencia.

La empresa B combina el lucro con la solución a problemas sociales y ambientales aspirando a ser la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo. Estas empresas buscan maximizar el impacto social/ecológico, como organizaciones sin fines de lucro o el sector público pero siendo auto-sostenibles como las empresas tradicionales.

Se trata de organizaciones que redefinen su propósito de manera vinculante, incorporando en sus estatutos intereses de largo plazo para todos sus públicos de interés (stakeholders). Además cumplen con rigurosos estándares de gestión y transparencia, que van mejorando continuamente.

Ser o convertirse en una empresa B no está determinado por el rubro, tamaño o



facturación; es un tipo de empresa comprometida a generar un cambio, considerando en las decisiones a consumidores, trabajadores, comunidad, inversionistas y el medioambiente.

Es importante destacar que las empresas que se certifican no son perfectas, pero toman un compromiso de mejora continua. Esta certificación es una revisión detallada de todos los ámbitos de la empresa. Busca ayudar a identificar todas las posibles áreas de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto positivo.

Quizás se pueda pensar que este modelo tiene que ver con la implantación de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y sin duda tienen puntos en común, pero la RSE, para muchos es un modelo más conservador que hace que las empresas consideren lo social y lo medioambiental como algo al margen de su día a día cuando en realidad debería estar integrado en su misión central como es en el caso de las denominadas Empresas B. Esto no quita que la implantación de RSE en una empresa no sea un aspecto positivo y uno de los primeros pasos hacia el camino de convertirse en una reconocida Empresa B.

2. ¿DE QUÉ SE TRATA LA CERTIFICACIÓN?

“Es una rigurosa evaluación internacional que mide y reconoce los impactos positivos que está generando la empresa, tanto en su modelo de negocio como a través de sus políticas y prácticas en distintas áreas: gobernanza, trabajadores, medioambiente y también la comunidad”, explica Heraldo “Laly” Muñoz, encargado de empresas B en Mendoza. Esta medición muestra cuáles son y dónde están esos impactos positivos y detecta las oportunidades de mejora.

3. ¿CUÁL ES EL BENEFICIO DE SER UNA EMPRESA B?

“Es una forma de reconocer el compromiso de la empresa con sus impactos sociales y medioambientales”, cuenta Laly. Los emprendimientos pueden demostrar su capacidad para ser agentes de cambio en el mundo, demostrando a través de la certificación que persiguen una mejora permanente y a largo plazo, con objetivos y una visión común para el mundo. (Muchas



empresas y empresarios todavía no conocen de qué se tratan las Empresas B, ni cuál es su valor para la sociedad)

Sudamérica es el continente más desigual por lo que hay un desafío importante y urgente de lograr un crecimiento sostenible y equitativo, pero para lograr esto se requieren soluciones innovadoras. A pesar de que el Estado y la sociedad civil cumplen un papel fundamental en el desarrollo de una sociedad, su acción muchas veces no es suficiente.

Por otro lado, las empresas tienen gran capacidad de lograr resultados rápidos y de gran impacto. Los desafíos del desarrollo sostenible son tales en Sudamérica que las soluciones deben tener escalas y velocidades equivalentes a la dimensión de los problemas, por lo que las empresas de impacto surgen como una solución innovadora e imprescindible para el desarrollo de una sociedad más equitativa.

Ser parte de la Comunidad Global de empresas B lleva consigo múltiples beneficios. Los más relevantes según la página web oficial de Sistema B son:

- **Movimiento global:** las empresas B logran inspirar a muchos a sumarse al movimiento y generar una nueva fuerza económica enfocada en el triple impacto positivo.
- **Mejora continua:** la certificación es una herramienta de mejora continua que permite que las empresas B identifiquen sus áreas más débiles y así aumenten su impacto positivo de manera permanente.
- **Acceso a nuevos clientes:** las empresas B se integran a la cadena de valor de grandes empresas y además se asocian comercialmente con otras empresas.
- **Posicionamiento:** estas empresas logran posicionarse fuertemente en los medios, debido a que se trata de un movimiento mundial integrado cada vez más por grandes empresas.
- **Protección de la misión:** el propósito de las empresas B perdura en el tiempo al protegerse legalmente.
- **Acceso a inversionistas:** las empresas B son atractivas para inversores de impacto.
- **Atraen talentos:** las empresas B atraen talentos profesionales que buscan trabajar en empresas con un propósito.
- **Ahorro:** este tipo de empresas obtienen múltiples beneficios de ahorro otorgados por B Lab y sistema B tales como: asesorías probono, descuentos en programas informáticos, etc.



(INTERNACIONAL, 2012)

4. ¿QUIÉNES PUEDEN CERTIFICARSE?

Cualquier Pyme tiene el potencial de certificarse. No hay restricción de tamaño ni tampoco por sector económico. Lo que sí es relevante es la decisión de medirse, de transparentar esta información y comenzar con un camino de mejoras. Las empresas B no son perfectas, y un elemento fundamental es su compromiso de crecer en los aspectos donde están más débiles. (Chile, 2019)

Los siete pasos para convertirse en una empresa B a grandes rasgos.

Si un emprendimiento está comprometido con la creación de un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, puede certificarse siguiendo estos pasos:

1. Registrarse en Empresas B para comenzar la Evaluación de Impacto B, una herramienta gratuita y 100% online.
2. Completar la evaluación. Si se obtiene un mínimo de 80 puntos se podrá optar por la certificación.
3. Agendar la revisión con el equipo de estándares.
4. Documentar.
5. Registrar el modelo de Negocio de Impacto.
6. Firmar el acuerdo para Empresas B Certificadas.
7. Pagar la certificación anualmente

Quien evalúa y toma la decisión de certificar es la ONG norteamericana B Lab. (INTERNACIONAL, 2012)

A continuación se explicará más en detalle los pasos recién mencionados.

5. REQUISITOS PARA SER EMPRESA B

1. Completar la evaluación de impacto



Para poder ser Empresa B, se debes completar la Evaluación de Impacto B (Evaluación B o EIB). Es una herramienta gratuita, la información entregada es confidencial y está diseñada para ayudar a medir y gestionar el impacto positivo de la empresa en relación a sus trabajadores, la comunidad, los consumidores y el medio ambiente. La Evaluación B evalúa tanto el impacto de las operaciones diarias de la empresa, como su modelo de negocio. Se mide tanto lo que hacen y cómo lo hacen. Las respuestas en la Evaluación de Impacto B determinan el puntaje total, y para poder obtener la certificación como Empresa B se debe llegar a un puntaje total mínimo de 80 puntos entre todas las áreas de medición. Las preguntas de la Evaluación de Impacto B se determinan por el tamaño, sector e industria de la empresa y son aproximadamente 200 preguntas en total.

El tiempo que se demora en completar la EIB dependerá del tamaño y la complejidad de la empresa. El contenido de la Evaluación B es supervisado por el Consejo Asesor de Estándares, un consejo independiente compuesto por representantes de distintas zonas geográficas a nivel mundial. La Evaluación B contiene guías de mejores prácticas, atributos para fijar metas, y reportes de mejora, que permiten a cualquier empresa utilizar la EIB para crear una hoja de ruta de desempeño anual, o de semestre a semestre.

2. Completar el Cuestionario de Divulgación

El Cuestionario de Divulgación es el último grupo de preguntas que debe contestar la empresa en la Evaluación de Impacto B.

Mientras la Evaluación de Impacto B se enfoca principalmente en evaluar el impacto positivo de una empresa. Cualquier impacto negativo significativo se considera mediante el Cuestionario de Divulgación, la revisión de antecedentes, y un canal público de denuncias o reclamos. El Cuestionario de Divulgación permite a la empresa compartir con B Lab de manera confidencial, cualquier práctica sensible, multas o sanciones recibidas en relación a la empresa o sus afiliados. Las respuestas de la empresa en el Cuestionario de Divulgación no afectarán el puntaje numérico obtenido en la Evaluación de Impacto B.

Típicamente la mayoría de las respuestas se consideran menores y por lo tanto no se requiere mayor análisis y acción. Sin embargo, si B Lab identifica uno o más temas significativos en el Cuestionario de Divulgación, o en su revisión de antecedentes de la empresa,



o de su gerencia senior, se solicitará mayor transparencia, y un grado de divulgación mayor en el Reporte de Impacto B que se publicara posteriormente en www.bcorporation.net. En algunos casos, se puede pedir a la empresa que implemente cambios específicos para obtener y mantener la Certificación de Empresa B y en escasas ocasiones se le negará o revocará la certificación.

El ingreso y la permanente participación en la comunidad global de Empresas B quedan a entera discreción del Consejo de Estándares y el Directorio de B Lab.

Para continuar con el proceso de certificación, es necesario obtener un mínimo total de 80 de puntos sobre 200 en la Evaluación de Impacto B. Una vez completada la Evaluación de Impacto B y el Cuestionario de Divulgación, se debe entregar dicha evaluación para su Verificación.

3. Pago Inicial

vigencia a partir del 1 de noviembre de 2020

Para dar por iniciado el proceso formal, y contar con el acompañamiento personalizado de nuestros responsables en certificaciones, debe realizarse un pago inicial no reembolsable que corresponde al 30% del fee anual de certificación, valuado según la facturación anual de la empresa. Es importante contemplar impuestos locales de acuerdo al país

4. Análisis de Elegibilidad Inicial (~2 semanas)

En esta etapa Sistema B Internacional confirmará si:

- La empresa cumple con los requisitos necesarios para optar a la certificación B.
- Se completó la correcta versión de la evaluación según su tamaño, sector, industria y zona geográfica.
- Se contestaron correctamente las preguntas de la Evaluación B para reflejar el real impacto positivo socio ambiental de la empresa.

5. Preparación para la Verificación (~6 semanas)

Si la empresa pasa exitosamente por el Análisis de Elegibilidad Inicial, iniciará a prepararse por la etapa de Verificación.

- Se explicará a la empresa cómo será el proceso de verificación y los requisitos para obtener y mantener la certificación B.
- Se solicitarán documentos iniciales para respaldar las respuestas entregadas en la



evaluación B.

- Se trabajará en conjunto con sistema B para que los documentos mejor preparados para el posterior proceso de verificación.

Si la documentación entregada demuestra que la empresa no llegó al puntaje mínimo de 80, la empresa no seguirá a la etapa de verificación, pero se le solicitará realizar mejoras para llegar al puntaje antes de continuar con el proceso.

6. Verificación con B Lab (~2-6 meses; la duración del proceso dependerá del tamaño, complejidad de la empresa, y la calidad del respaldo entregado)

Se asignará una persona del equipo de estándares de B Lab a la empresa quien enviará un correo electrónico describiendo en detalle el proceso de verificación. El proceso requerirá la realización de llamadas de revisión. En esta etapa:

- El equipo de estándares revisará los documentos ya entregados, y solicitará documentos adicionales.
- Se revisará la evaluación B comprobando las respuestas y determinando qué tan central es su desempeño socio ambiental en relación al producto/servicio que vende y la intencionalidad de este impacto.
- Se determinará el puntaje final y si la empresa obtendrá la certificación B o si se requiere que realice mejoras.

Completar las etapas de análisis de elegibilidad inicial y preparación para la verificación no garantiza que la empresa se certificará. La etapa de verificación con B Lab determinará el puntaje final y por lo tanto, si la empresa puede obtener la certificación B o si debe continuar realizando mejoras.

Para las empresas públicas, multinacionales, con múltiples subsidiarias que operan en más que un país, con más que 1000 trabajadores o que facturan más de 5 MM USD anuales, es posible que el proceso de certificación se extienda y requiera un análisis más profundo.

7. Revisión de antecedentes

Las empresas que están en proceso de certificación serán sujetas a una revisión de antecedentes por el equipo de B Lab. La revisión de antecedentes incluye una revisión de



registros públicos, fuentes de noticias, y mecanismos de búsqueda por el nombre de la empresa, sus marcas, ejecutivos/fundadores y otros temas relevantes. Los resultados de la revisión de antecedentes pasarán por el mismo proceso de revisión como los temas seleccionados en el cuestionario de divulgación.

8. Revisión in situ

Cada año, el 10% de las empresas B certificadas son seleccionadas para una revisión profunda in Situ como parte de los requisitos adicionales de su recertificación. Las empresas B que deben incurrir una revisión in Situ, son empresas ~~son~~ seleccionadas de forma aleatoria y las revisiones pueden ocurrir virtualmente o presencialmente, según la discreción de B Lab. La misma demora entre 6-10 horas dependiendo del tamaño y extensión de la empresa.

Este componente de la certificación B es crítico para mantener la credibilidad del sello de empresa B. El objetivo de la revisión in Situ es verificar los requisitos de la certificación y re-confirmar la exactitud de las respuestas afirmativas en la evaluación B de la empresa.

9. Transparentar el reporte de Impacto B de forma virtual

Todas las empresas B certificadas comparten su reporte de Impacto B públicamente en www.bcorporation.net. El reporte de Impacto B es un resumen del puntaje de la empresa en la evaluación de Impacto B por área de impacto, y no contiene información detallada por pregunta. Es posible que se solicite mayor transparencia a las empresas que tuvieron elementos materiales en su cuestionario de divulgación o en la revisión de sus antecedentes. Las empresas abiertas a bolsa, y las que son subsidiarias con un solo dueño tendrán requisitos adicionales de transparencia.

10. Modificar estatutos y/o figura legal

Para ser empresa B, una empresa debe comprometerse a hacer un cambio de estatutos (dentro de 1 año desde que alcanza la certificación).

- Los estatutos B dan protección legal para los directores y gestores de la empresa.
- Este cambio crea derechos adicionales para accionistas, permitiéndoles solicitar que los directores o gestores de la empresa rindan cuentas en relación a estos públicos de interés.
- Estos derechos de rendición de cuentas están exclusivamente otorgados a los accionistas.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Para poder certificarse, una empresa además, debe firmar el acuerdo para empresas B, en la que se compromete realizar este cambio legal.

11. Pago final

En este momento, se abona el 70% restante, al fee de certificación valuado al inicio del proceso. Su costo varía según la facturación anual de la empresa. La certificación es un pago anual.

Los valores están en dólares. Importante: no incluye impuestos locales (dependiendo del país)



Figura 9: Costo para certificar según la facturación anual de la empresa

Facturación anual en usd	Pago anual en usd
\$0 –\$149,999	\$500
\$150,000 – \$1, 999,999	\$1,000
\$2 MM – \$4, 999,999	\$1,500
\$5 MM – \$9, 999,999	\$2,500
\$10 MM – \$19, 999,999	\$5,000
\$20 MM– \$49, 999,999	\$10,000
\$50 MM –\$74, 999,999	\$15,000
\$75 MM –\$99, 999,999	\$20,000
\$100 MM – \$249, 999,999	\$25,000
\$250 MM – \$499, 999,999	\$30,000
\$500 MM – \$749, 999,999	\$37,500
\$750 MM – \$999, 999,999	\$45,000
+\$1B (*)	Basado en el tamaño y la complejidad de la empresa o grupo.

(*)Contactar a Sistema B Local

Fuente: (INTERNACIONAL, 2012)

12. Recertificación de Empresa B

Para poder mantener la certificación B, una empresa debe actualizar su evaluación B cada 3 años, proveer documentación adicional para poder verificar sus respuestas y lograr por lo menos 80 de los 200 puntos disponibles en la evaluación B. Este proceso asegura que las empresas que se certifiquen como empresa B siguen intentando generar un alto nivel de impacto con sus públicos de interés, mientras la empresa crece o cambia.

La evaluación de Impacto B se actualiza cada 3 años; la recertificación da la oportunidad para que la empresa pueda definir metas de mejora según los más recientes estándares y poder comparar su desempeño.



EVALUACIÓN DE IMPACTO B

La evaluación de impacto B es una herramienta que permite a las empresas medir y administrar el desempeño socio ambiental de todo su negocio. Es aplicable a cualquier tipo de organización que desee medir su impacto, no sólo para empresas pero para estar certificadas deben ser empresas que persigan un fin de lucro. La evaluación fue desarrollada en base a métricas denominadas IRIS (un catálogo de estándares de desempeño cualitativo y cuantitativo usados por líderes en inversión de impacto para medir el desarrollo social, ambiental y financiero de sus empresas o fondos). Incluso utilizan métricas adicionales, las cuales fueron desarrolladas a partir de un consejo global para que cada vez sea más desafiante, más específico a cada industria, por eso la evaluación se renueva cada tres años. Los estándares son creados y revisados por el Consejo Asesor de Normas (SAC), un grupo de expertos independientes de negocios y academia. La evaluación B es actualizada cada dos años para acomodarse a las nuevas e innovadoras prácticas, respondiendo a la retroalimentación de los usuarios y para medir de manera más precisa el impacto de todos los tipos de negocios.

Para la mayoría de los negocios pequeños la evaluación toma alrededor de 1-3 horas para completar una primera versión. El tiempo total depende del tamaño, años de funcionamiento, y complejidad (número de locaciones de operación) de la empresa. La evaluación puede ser guardada y revisada en cualquier momento para dar fácil acceso. Se recibirá un cuestionario de acuerdo al tamaño (cantidad de empleados) y tipo (sector) económico cuando la empresa se registra en la evaluación B. Es importante indicar el número correcto de trabajadores en la actualidad, para que se pueda entregar una versión apropiada de la evaluación. La gran mayoría de las empresas/compañías que toman esta evaluación tienen entre 0 y 50 trabajadores.

Cualquier puntaje sobre los 10 puntos es un buen puntaje, porque un puntaje positivo indica que la compañía está realizando algo positivo para la sociedad y el medioambiente. La evaluación premia prácticas que están sobre las prácticas estándares de la industria; por lo tanto



cada punto ganado en la evaluación refleja un impacto positivo e incremental. La mayoría de las empresas obtienen puntajes entre 40 y 100 puntos de un total de 200 puntos.

Figura 10: Puntaje para alcanzar la certificación B



Fuente: (INTERNACIONAL, 2012)

Es importante notar que cada empresa tiene un propósito diferente de ser. Algunas se enfocan sólo en generar retorno financiero, mientras otras intentan crear impacto social simultáneamente con la generación de ingresos. Hay tres tipos distinguibles de empresas que toman la evaluación:

- Empresa tradicional: su primer objetivo es la generación de retorno financiero. Pueden estar interesados en usar su negocio para otro propósito, pero no están activamente trabajando para eso.
- Empresa sostenible: su objetivo es la generación de impacto positivo y retorno financiero. Pueden estar activamente logrando su objetivo pero pueden, o no, haber tomado los pasos necesarios para evaluar y medir su impacto social y ambiental como



negocio.

- Empresas B: empresas que intentan resolver problemas sociales y/o ambientales a través de su negocio. Todas las empresas B miden su impacto y han obtenido más de 80 puntos en la evaluación para validar que han alcanzado un nivel considerable de impacto. Las empresas B amplían su deber para con sus públicos de interés, no sólo sus inversionistas. Las empresas B están enfocadas en mejorar y mantener su impacto a lo largo del tiempo, al mismo tiempo que generan ganancias.

En general la evaluación B entrega un diagnóstico acerca de qué tan significativa es el Impacto de una empresa. La evaluación es comúnmente confundida con el sistema de reportes o los parámetros de definición (normas) que detallan cómo debería la empresa recolectar sus datos de impacto, pero no entrega necesariamente un diagnóstico de cuán importante es ese impacto. Por ejemplo, la iniciativa Global Reporting Initiative (GRI) o IRIS son plataformas que definen una manera específica de reportar las emisiones de carbono, para que los reportes de emisiones sean comparables en el futuro (por ej. Empresa X es responsable de producir 30.000 toneladas de carbón, basadas en sus emisiones directas de su planta productiva y uso energético). Las definiciones IRIS y GRI sobre los estándares de reporte, son una parte clave de la evaluación. Como resultado, los indicadores GRI o IRIS pueden mostrar que la compañía está reportando sus emisiones como una buena práctica.

La evaluación simplemente construye, sobre la importante labor que otras organizaciones y grupos industriales están haciendo, para definir y medir el impacto. Como hay más de 50 variantes de la evaluación según el tamaño, industria y ubicación geográfica de una empresa, cada pregunta tiene un peso ligeramente diferente según la compañía. Para la primera evaluación, se recomienda que se complete con respuestas estimadas y se marquen las preguntas con "revisar esto" si se está inseguro de la respuesta; de esta manera es más sencillo completar y obtener un puntaje de impacto B a grosso modo.

También existen reportes que pueden ayudar a que sea más fácil responder, como por ejemplo:

- Reportes financieros de la empresa. Puede ser de ayuda tener un Estado de Resultados



del sistema contable (libros contables, por ejemplo) abierto.

- Libro de compras con los montos gastados en los últimos 12 meses. Esto te ayudará a responder muchas preguntas concernientes a proveedores.
- Listado de materiales o listado de cliente/proyecto de los últimos 12 meses, te puede ayudar a contestar muchas preguntas en la sección "Modelos de Negocios."

Cualquier persona interesada, sin importar su título o CARGO dentro de la compañía podrá responder la evaluación y sin duda será un gran aporte a la organización. Se recomienda que se establezca una persona que lidere el proceso; este individuo típicamente completa el primer borrador de la evaluación B y luego conforma un equipo que lo apoye. Los tipos más comunes de individuos involucrados en la evaluación B incluyen el Gerente General, Gerente de Finanzas, Gerentes de Recursos Humanos, Gerente Operacional, asociados, línea media, practicantes. El personal vinculado en los procesos productivos tiende a hacer buenos aportes respecto a qué es lo importante medir.

La evaluación B es un servicio gratuito y público provisto por B Lab. Si la empresa está interesada en transformarse en una empresa B certificada, hay un tiempo y costo extra asociado a la verificación de las prácticas de la empresa con parte del equipo de B Lab.

Sistema B determina acerca de la importancia de lograr o querer estar certificados, y comparte un buen consejo para quienes quieran certificar y es que se compare y se haga benchmarking con otras empresas y se vea cómo se posicionan. De esta manera las empresas pueden recibir dos tipos de resultados:

- Panorama rápido e instantáneo: un simple vistazo a las preguntas en las que su empresa sobresale y qué prácticas podría mejorar.
- Informe de Impacto B: una visión holística de cómo su empresa puntúa en múltiples preguntas relacionadas con temáticas de impacto

Es importante compararse para ver si la organización supera a otros y cómo se puede aprender desde ellos. Esta comparación les ayudará a comprender su puntaje en la evaluación. Incluso es importante compartir los resultados con el equipo para identificar áreas de mejoramiento y celebrar el progreso que han hecho. Partiendo de este punto se puede crear un plan de mejora personalizado para un negocio y utilizar las guías gratuitas de mejores prácticas



(nombradas más abajo) para ayudar a implementar mejoras. También es enriquecedor hacer un plan estratégico para aumentar el impacto del negocio. Existen herramientas gratis, como éstas mostradas anteriormente, para aumentar el impacto, facilitando el recorrido del negocio hacia un mejor destino. Lo ideal es elegir las áreas más ponderadas y las herramientas en la evaluación que permitan planificar las mejoras apropiadas para la empresa.

13. GUÍAS DE MEJORES PRÁCTICAS

La evaluación provee de más de 40 guías de mejores prácticas detalladas y llenas de consejos y ejemplos para ayudar a implementar dichas prácticas.

B lab es el pionero en todo el tema de las empresas de triple impacto y Sistema B viene a acercar ese concepto a la comunidad de América Latina, gracias al cual en Argentina se logra generar un movimiento que permite a muchas empresas elegir el camino del triple impacto positivo. (INTERNACIONAL, 2012)

Figura 11: Sello B de la certificación



Fuente: (INTERNACIONAL, 2012)



CAPÍTULO 4. MENDOZA Y EMPRESAS B

En este cuarto y último capítulo expondremos casos reales de empresas B en la ciudad de Mendoza, conociendo su historia y entender cómo logran ser empresas certificadas.

La provincia de Mendoza se caracteriza por contar con una comunidad de empresarios, funcionarios y ONGs con una trayectoria de casi 20 años, con una agenda marcada por la búsqueda del desarrollo de temas como RSE, sostenibilidad y transparencia. Eso ha fertilizado el desarrollo de varias empresas B y una comunidad B, que ha crecido en forma sostenida en los últimos años-

1. COMUNIDAD +B

A fines de 2020 se conforma un grupo motor, con representación de empresas B de Mendoza, en forma conjunta con referentes locales, de diversos sectores, como universidades, empresas, gobierno, que vienen trabajando hace 20 años por la sostenibilidad y el triple impacto local. Ese grupo motor fue sugerido y votado por las empresas B locales, con la finalidad de elegir los miembros del consejo asesor de la comunidad B Mendoza.

La “comunidad B” busca fomentar un modelo de expansión territorial de la visión y el propósito de sistema B en la provincia de Mendoza. Tiene como objetivo contribuir dentro del ámbito de la Provincia de Mendoza a la realización de la misión de sistema B Argentina, para alcanzar su visión a través de los valores proclamados.

2. MIEMBROS DE LA COMUNIDAD B MENDOZA

- Andrea Nallim, Socia Fundadora de Reciclarg
- Matías Bismach Socio Fundador de El Botellón
- Joaquín Barbera COE Grupo Broda
- Alexis Atem Socio Fundador de Energe



- Roberto Agüero Fundador de Bianco & Nero.
- Ulpiano Suarez Intendente de la Ciudad de Mendoza
- Federico Morabito Director de Innovación & Desarrollo Económico del Gobierno de la Provincia de Mendoza
- Cont. Esther Sanchez, Decana de la Universidad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo
- Heraldo Muñoz por Academia Mendoza Impacta y actual Coordinador del grupo de Comunidad B
- Marcela Postigo, Jefa de Relacionamiento del Grupo América Cuyo
- Raúl Pedone, Editor General del Diario Los Andes
- Marcos Bruno, referente joven de WeChange
- Graciela Bertancud, Red Educativa
- Gisela Krasñansky ,Gerente de Asuntos Públicos de Danone
- Farid Nallim Presidente de Valos

3. MEMORÁNDUM DE LA COMUNIDAD B MENDOZA

Existe un Memorándum de entendimiento, que es un documento parecido a un contrato pero que no vincula a las partes, excepto cuando se incluyen acuerdos de confidencialidad. Es un documento que, careciendo de una formalidad determinada, tiene como objetivo dejar constancia de la voluntad de las partes en llevar a cabo, en un futuro, los pasos necesarios para realizar un contrato que dé paso a una transacción o negocio. En el mismo se visualizan quiénes son los miembros de la comunidad, misión, visión, objetivos de la misma.

En el memorándum se pueden observar la misión y visión de la comunidad:

- Misión: Apoyar la construcción de ecosistemas favorables para Empresas B y otros actores económicos que utilizan la fuerza del mercado para dar soluciones a problemas sociales y ambientales
- Visión: Impulsar el desarrollo de un sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo para las personas y el planeta.



Obligaciones a cargo de la Comunidad B Mendoza.

- Cumplir con la visión, misión, valores y ejes estratégicos de sistema B Argentina, actuando conforme a las normas de este acuerdo y a lo establecido respecto a la estrategia comunidades B, a nombre propio, sin comprometer, dañar ni arriesgar la imagen, derechos de propiedad intelectual y patrimonio de sistema B Internacional, Sistema B Argentina y B Lab.
- Priorizar e implementar iniciativas estratégicas de sistema B Argentina que fortalezcan a la comunidad B Mendoza y que tengan relación a los ejes estratégicos y sus múltiples iniciativas asociadas.
- Utilizar como guía de apoyo todo manual de procedimientos que sistema B Argentina y/o sistema B Internacional elabore para las comunidades B Locales.
- Ser promotor permanente y referente del movimiento global de empresas B dando el ejemplo desde sus propios integrantes.
- Hacer uso responsable de la marca “Comunidad B Mendoza”, considerando que es voz y parte del movimiento B y respetando el “protocolo de comunicaciones de comunidades B”.
- Capacitarse en el uso de herramientas y en aquellos programas de sistema B Argentina que consideren estratégicos implementar en su ámbito de acción, incluidos aquellos que implican ingresos propios.

El foco de la comunidad B en Mendoza tiene entre sus objetivos:

- Consolidar aún más la comunidad de empresas B
- Poner operativo y desarrollar compras públicas de triple impacto, provinciales y municipales
- Desarrollar y promulgar la ley BIC en Mendoza para su aprobación
- Formar a los “jóvenes triple impacto”, programa para informar a jóvenes sobre conceptos de triple impacto
- Lograr la sostenibilidad de la comunidad, entre otros.



4. ACTUALES EMPRESAS B MENDOCINAS

- Reciclarg
- Dolium
- La Marchigiana
- Energe SA
- Otaviano Bodegas & Viñedos
- Lagarde
- Bianco y Nero
- El Botellón
- Quinto Impacto
- Servicios Urbanos
- Broker Andino
- Trivento (*)
- Danone (*)

*Referente local, pero no pertenece formalmente a la comunidad

Entre las empresas nombradas, fueron entrevistados integrantes de Quinto Impacto, Energe y La Marchigiana que participaron del proceso de certificación. El objetivo de estas entrevistas fue conocer un poco acerca de estas organizaciones que optaron por la certificación B, su objetivo, sus proyectos y la importancia de ser empresas comprometidas con el ambiente y la sociedad. Se escriben a continuación algunos extractos representativos de las conversaciones que se obtuvieron a lo largo de las entrevistas.

QUINTO IMPACTO

Quinto impacto surgió en el año 2009 de la mano de 2 socios: Rafael Kemelmajer y Sebastián Arbona. Luego de experiencias en varios sectores como el hotelero, consultoría y evaluación de proyectos, en 2013 organizaron un grupo para desarrollar tecnología con impacto.

Empezaron a trabajar en distintos temas pero se dieron cuenta de que realmente querían dedicarse a los que tuvieran impacto (ambiental, social y económico), sumando el cultural, que



creen, es el impacto madre y que nos afecta en todo sentido; y el del alma, es decir, aquel que involucra las emociones, los afectos y el cariño. Así nació Quinto impacto.

Por un lado, la consultora trabaja con proyectos tecnológicos y desarrollo de software. Una de las tareas consiste en convocar a chicos fuera del mercado y enseñarles a programar. Algo muy interesante que comenta Rafael, es que ellos, entre sus objetivos buscan la integridad social, porque no solo buscan chicos que no tienen las mejores oportunidades, sino también aquellos que están llenos de las mismas y de esta manera evitar que se genere aún mayor desigualdad. A partir de allí, algunos emprenden sus propios proyectos y otros, forman un grupo de proveedores de software para distintas organizaciones. Como dice Rafael: “Hay chicos que terminan trabajando en grandes empresas tales como Mercado Libre”. Esta tecnología brinda la posibilidad de escalar soluciones.

Por otro lado, acompañan a las empresas en proyectos de certificación, marketing y comunicación. Tienen alianzas estratégicas con diferentes organizaciones, como con municipalidades, por ejemplo la Municipalidad de Ciudad les brinda el espacio para que puedan trabajar ya que confían en el gran aporte que hace Quinto Impacto a la sociedad.

En la actualidad, Quinto Impacto trabaja en distintos proyectos innovadores: Epiliquid, creada por la mendocina Quinto Impacto y científicos del Conicet, que aportará herramientas oncológicas de precisión para tratamientos específicos y personalizados para pacientes con cáncer. HEMA Global es un centro de diagnóstico genético y molecular que busca generar un impacto positivo en la salud. Junto a BYMA, crearon un software desde la integración social, logrando que personas accedan a su primer trabajo digital desarrollando exigentes tecnologías para el mercado bursátil. BYMA es la Bolsa de Valores de Argentina que integra y representa a los principales actores del mercado de valores del país, entre otros.

“Hay muchas ideas nuestras, algunas vienen de emprendedores o de incubadoras que nos recomiendan. El foco es aportar, desde nuestro lugar, para hacer tecnologías buenas para todos”, destaca Rafael. “La certificación B te expone a hacer las cosas bien y Quinto impacto busca romper los paradigmas.” Por ejemplo, al momento de preguntar a quiénes consideraban competidores, la respuesta de Rafael fue: “Nosotros consideramos a los que serían nuestros competidores, cooperadores, porque si de esa manera ellos también brindan soluciones de



impacto, todos tiramos para el mismo lado”. En 3 años buscan seguir mejorando para lograr recertificar; “es un compromiso a largo plazo el que asumimos”.

Continuando la entrevista, Rafael dice: “Sin dudas, lo mejor es participar de una comunidad activa que busca utilizar la fuerza del mercado para dar soluciones, revisar permanentemente el norte ético, descubrir lo que no hacemos bien y lo que podemos mejorar. Mendoza es una ciudad que permite que se genere este ecosistema de impacto positivo. Un dato para destacar es el compromiso que ha asumido la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo, que con la contribución de Rafael, ha comenzado un proceso, para darle a las carreras de la facultad una visión cada vez más conectada con la realidad y la sustentabilidad.

Desde distintos ámbitos, esta nueva forma de hacer negocios gana terreno a nivel provincial. La Ciudad de Mendoza tiene la primera ordenanza de Latinoamérica que incorpora el triple impacto como criterio a considerar en sus contrataciones. Asimismo, la Ley BIC de la que ya se habló anteriormente desea buscar, identificar y regular empresas que integran en su negocio la creación de valor económico, social y ambiental. Lo importante, según Rafael, es el cambio de estatutos en las empresas, en donde tengan como prioridad este tipo de cuestiones.

El impacto de las empresas B se genera dentro del modelo de negocios. Mientras más gana la empresa, mejor le hace al mundo. Estas empresas pasan a ser más competitivas, es decir, al menos al mismo precio, el consumidor las elige (incluso, algunos están dispuestos a pagar más). “Los talentos que queremos que trabajen en nuestros equipos también prefieren empresas que sean buenas para el mundo, nos importa que persigan un norte ético y moral”.

Quinto Impacto posicionada como "empresa B" busca dejar una huella positiva en sus clientes, generando una red de cambio en la comunidad. A través de distintos proyectos y alianzas buscan vincular a las Universidades, Gobierno y Empresas para generar impacto positivo, caminando juntos hacia un mundo más colaborativo y sostenible, donde el desarrollo, la tecnología y las personas estén puestas al servicio de los grandes desafíos que tiene hoy la humanidad.

ENERGE



Energe, es una empresa catalogada como B desde hace 5 años en Mendoza y ya ha recertificado como tal. Incorporó en su estatuto los objetivos de cuidar el ambiente y generar oportunidades sociales para personas en situación de vulnerabilidad.

En diálogo con su cofundador, Sebastian Perez, explicó: “Nos dedicamos a buscar soluciones a problemas mediante la energía solar, los productos que fabricamos cuidan el medio ambiente, entre los productos se generan calefones y climatizadores fotovoltaicos que son 100% locales. Además tenemos distintos programas de impacto social, como el del primer empleo, que se trata de darles la oportunidad a quienes menos posibilidades tienen, de dar sus primeros pasos en una empresa”.

En la charla que se mantuvo con Sebastián hubieron números que llamaron la atención y que no está de más resaltar: a lo largo de la vida de Energe ya se han evitado emitir más de 13600 toneladas de CO₂eq. El impacto que tiene instalar un calefón solar (en vez de un calefón tradicional) en el marco de la mitigación del cambio climático, equivale a plantar 600 árboles

A su vez, Perez contó que la gran cantidad de varones trabajando en comparación con las mujeres hizo que la búsqueda de la paridad de género fuera un objetivo empresarial más. “Vimos que teníamos una proporción demasiado elevada de hombres y fuimos revirtiéndolo con el tiempo hasta lograr la equidad”, dijo el cofundador de Energe, que además comentó que eligen comprarles insumos a empresas que “también tienen este concepto en su génesis”.

Sobre por qué considera importante que las compañías incorporen estos objetivos, Sebastian señaló: “Para las empresas, tiene una linda ventaja porque de esta manera se solucionan problemas reales, que existen y a los que el Gobierno o las ONG les cuesta llegar. Vivimos en un mundo donde hay muchísimo consumo y esto da la posibilidad de consumir algo que además hace bien al resto; va más allá de generar riqueza, porque ayuda a personas sin oportunidades, por ejemplo. Para que esto funcione, tiene que haber complicidad de todos los sectores, incluido el de los consumidores”.

Entre las acciones responsables que realizan podemos nombrar por ejemplo, las compras de ecobolsas que realizan, en “La Rañatela, que es una empresa donde algunos de sus empleados tienen discapacidad intelectual, otros motriz o auditiva, pero en este lugar comparten un sentido de dignidad potenciado por el trabajo. Además priorizan que en su fuerza laboral se



incluyan a personas con discapacidad. Energe a la hora de tomar decisiones, siempre considera los 3 pilares de comunidad B, lo social, económico y lo ambiental y esto para ellos es fundamental.

Energe permite llevar energía a lugares donde es imposible llegar con otras fuentes. Los equipos son amigables con el ambiente, logrando el equivalente a no emitir CO2 y generan cambios en la vida de las personas. Busca brindar una fuente de energía renovable y alternativa a las propuestas convencionales, a fin de presentar una alternativa de ahorro para el consumidor.

En julio de 2021, el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación creó el “plan desarrollo productivo verde”, el cual nace del compromiso de nuestro país con la agenda global de lucha contra el cambio climático. Este plan incluye un conjunto de iniciativas para implementar en los sistemas productivos con un nuevo paradigma sostenible, inclusivo y ambientalmente responsable. Cabe destacar que bajo este contexto, determinaron el caso de Energe como caso de éxito.

Se seleccionó a la empresa Energe para visualizar su labor desde el sector de las energías renovables, a partir de su producción de sistemas de energía solar térmica. Donde se destacan los equipos allí fabricados que son distribuidos en todo el país, tales como: termotanques, sistemas de climatización de piscinas, climatizadores de ambientes e incluso, sistemas fotovoltaicos. De esta manera, ayudan alentando la mano de obra 100% local y la distribución de productos con certificaciones que aseguran estándares de calidad equivalente, y en muchos casos superiores, a los entregados fuera del país.

En casos como Energe, al integrarse a la comunidad B, la compañía pasa a formar parte de una gran red que les permite acceder a inversores, profesionales, nuevos clientes y grandes corporaciones, que prefieren trabajar con empresas que cuenten con buenas prácticas. Las empresas obtienen beneficios intangibles en términos de difusión y posicionamiento. Para el caso de las PyMEs como Energe, acceder a esta nueva tipología puede ser un distintivo que les posibilite generar una identidad propia, diferenciarse del



resto y obtener una mayor cuota en el mercado en el que se desenvuelve. Actualmente está buscando lograr la certificación tan reconocida como es “Best place to work”.⁴

LA MARCHIGIANA

La Marchigiana es un restaurante de comida italiana que comienza sus primeros pasos en 1950 de la mano de la Nonna Fernanda y sus dos hijos. Este restaurante además de cocinar recetas culinarias, genera un gran impacto a través de sus programas. La Marchigiana pertenece al grupo Broda, el cual está compuesto por varias empresas y es el grupo quien ahora está buscando la certificación.

En diálogo con Joaquin Barbera, presidente de sistema B Argentina y actual CEO del grupo Broda, determinó lo siguiente: “con el fin de disminuir la deuda social llevamos a cabo diversas prácticas, cada una de ellas refleja el nivel de compromiso a largo plazo de la empresa, como así la inversión de La Marchigiana pactando acciones de sustentabilidad. Vamos por el segundo loteo para el personal del restaurante, esto significa que la empresa adquirió las tierras para iniciar el segundo loteo para empleados de La Marchigiana.” Luego, una vez urbanizado, los lotes son financiados a los empleados a través de la Asociación Mutual de Empleados de La Marchigiana (A.M.E.M.A). Esto se hizo porque muchos de los colaboradores viven en villas marginales o barrios peligrosos; otros nunca han accedido a una vivienda propia. Les resulta difícil radicarse en otros barrios debido al costo de los lotes y la construcción. La empresa apunta a brindar lotes en zonas seguras y en desarrollo, se financian a valor de costo (lo cual resulta muy económico y accesible); esto le permite a los colaboradores invertir su capital en la construcción de su nueva vivienda.

En cuanto a reciclaje existen tres programas:

- A) El primero es del vidrio: botellas de vidrio (en su mayoría de vino) que el personal separa en contenedores, luego se almacenan en el espacio de reciclado. Por último se vende a una empresa de reciclaje, el dinero recaudado se dona a la Asociación Mutual de Empleados de La Marchigiana (A.M.E.M.A).

⁴ “Best place to work” Certificación de los mejores lugares para trabajar, debido a sus condiciones óptimas de trabajo.



- B) El segundo del cartón: en alianza con otros restaurantes, municipalidad de Godoy Cruz y AHEGA proporcionan cartón como materia prima, generando trabajo para “Los Triunfadores” cooperativa de recicladores urbanos.
- C) El tercero del aceite: el aceite luego de ser utilizado en la cocina es entregado a “más ambiente” quienes lo reciclan y crean jabones ecológicos. Esto lo hacen porque tienen como objetivo mejorar el impacto ambiental y vieron la oportunidad de reducir la huella social. Siguiendo con el comercio justo y negocios inclusivos, Joaquín determina: “elegimos proveedores locales, buscamos llegar al pequeño productor. El proveedor más destacado es “El Arca”, cooperativa de pequeños productores locales quienes nos proveen desde materias primas hasta los uniformes para el personal. La Marchigiana cedió al ARCA el uso de una finca en la zona de Corralitos para que empezaran sus actividades. Comenzó con varias familias que se unieron para cultivar distintos productos en esta finca. Luego, La Marchigiana financió parte de las maquinarias necesarias para la elaboración de distintos productos (desde salsas de tomates hasta fabricación de uniformes). El ARCA devolvió esta inversión a La Marchigiana en canje por productos. También decidimos brindarles capacitación propia para ayudarlos a aumentar la calidad. Fue así como, con el esfuerzo de muchas familias y nuestro apoyo, el ARCA ha llegado a ser el proveedor exclusivo en uniformes y salsas de tomates para nuestros locales.”

También han logrado ingresar como proveedores de otros establecimientos. De esta forma generan comercio justo y negocios inclusivos para más de 130 familias mendocinas. “Elegimos hacerlo porque nuestro principal objetivo fue apoyar al productor local. Los pequeños productores no recibían precios justos por sus productos. Gran parte del precio de sus productos era absorbido por comercializadoras. Por lo cual decidimos entablar relaciones directas con familias de productores locales y colaborar en su organización para lograr que fuesen proveedores eficientes de nuestro establecimiento. También detectamos que trabajar con productores locales genera un ahorro en los recursos utilizados para transporte y refrigeración de mercadería.” finaliza Joaquín.

Más allá de la variedad de acciones que genera La Marchigiana y el grupo en sí, (solo hemos nombrado algunas acciones), Joaquín hace hincapié en dos pilares: “innovación y sustentabilidad son los valores que buscamos en cada paso que damos, no hay proyecto que



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

 **FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS**

avance si no tiene como norte estos dos puntos”. Además como director de sistema B Argentina, determina que más allá de buscar obtener el sello de la certificación, se trabaje por generar una comunidad cada vez más colaborativa, para mejorar tanto la sociedad como el mundo en el que vivimos.

Sin duda conocer la historia de cada empresa en particular permite entender y conocer su esencia, permite saber quiénes están detrás de proyectos tan positivos para la sociedad, brindando trabajo y a su vez realizando acciones que colaboran con el ambiente y la sociedad de Mendoza y el mundo.



CONCLUSIÓN FINAL

Mendoza es la primera ciudad +B de Argentina, por fomentar el desarrollo de negocios de impacto y la economía circular. Fue elegida por la calidad de su tejido social y la gran actividad social empresaria de sus dirigentes. Surge por una alianza público/privada entre el ministerio de economía infraestructura y energía de la provincia, dirección de innovación y desarrollo y sistema B Argentina.

Lo que busca Mendoza al ser ciudad +B, es invitar a empresas y redes de negocios a tomar conciencia de su impacto socio ambiental, con el objetivo de integrar la agenda empresarial a la agenda del desarrollo sostenible de Mendoza. Además busca conocer el impacto socio ambiental de las empresas y generar información agregada sobre la provincia para trabajar sobre el desarrollo de políticas públicas e integrar a las empresas como protagonistas en la solución a las problemáticas socio ambientales de Mendoza, brindándole herramientas concretas, con el fin de mejorar el impacto de sus negocios hacia una economía más próspera, integrada e innovadora.

Más allá de la certificación, la idea es como dice el dicho, “que el árbol no tape el bosque”, es decir que se expanda el impacto más allá de un sello y que a las empresas que esto les dé sentido, puedan en algún momento certificar, ya que a su vez esto trae mayor cantidad de clientes e inversores, por ejemplo. Incluso se busca que las empresas que no decidan certificar B, puedan igualmente pertenecer a la comunidad. La idea es, cambiar los paradigmas, porque como dijo Rafael Kemelmajer, de Quinto Impacto, se debe generar una cooperatividad, más allá de las ganancias, certificaciones y demás.

El objetivo de este trabajo es que quien desee ser B conozcan que es un paso a paso y que lograr la certificación no es tan complicado como parece. Lo importante es que a cada empresa le sirva este modelo de negocios porque antes del sello B, las empresas se deben preguntar si realmente quieren ser B y luego de esta manera ayudar a la empresa a escalar.

Todos podemos ser actores en la construcción de la sociedad donde queremos vivir, en cada una de nuestras decisiones tenemos la libertad de elegir y decidir qué consumir, cómo



comprar, incluso dónde trabajar y sentirnos orgullosos de eso. La idea es vivir en un ecosistema de armonía, en un ecosistema sostenible.

La propuesta de empresas B va más allá de implementar actividades para integrar las preocupaciones sociales y ambientales, a las operaciones y negocios sobre una base de compromisos voluntarios, ya que plantea incorporar a estos objetivos como “misión” obligatoria (legalmente) de la empresa. Pero ¿es acaso necesario que sea obligatorio y legal? Si el principio de responsabilidad social se encuentra en el core de la empresa, al compromiso ya se lo puede considerar asumido y con garantía de continuidad, porque constituye el rol que la organización asume en el planeta. El acompañamiento que hace sistema B en el camino de ser B, es sumamente enriquecedor porque enseña a las empresas a “medir lo que importa”, a evaluar sus impactos y reflexionar sobre lo que hacen.

De hecho, el mismo cofundador de Sistema B internacional, Pablo Larenas, ha dicho en conferencias y talleres que espera que en el futuro el concepto de empresa B se autodestruya, y que ofrecer productos y servicios de triple impacto positivo sea la forma habitual de hacer negocios. Entonces, la meta es que en el futuro no sea necesario certificar las empresas como B porque van a lograr el éxito cuando se comporten como B, aunque no estén certificadas por B Lab.

Si bien la certificación de empresa B es el reconocimiento de un organismo internacional sobre la concientización del impacto de la empresa, es un aval que la sociedad argentina recién está empezando a valorar. La legislación vigente argentina no fomenta la creación de sociedades que velen por el interés colectivo y la sociedad aún no está lo suficientemente concientizada como para impulsar cambios de hábitos y de normativas. Sin embargo, cada día es un paso más que nos acerca a que esto sea diferente con leyes tales como la ley BIC.



Bibliografía

- Academy, B. (2018). Responsabilidad social empresaria.
- Argentina, S. d. (2019). *Presupuestos mínimos ambientales*.
- Barcelona, U. A. (2016). *Marketing responsable. Las empresas adquieren una responsabilidad por las consecuencias de sus acciones en el entorno y en los diversos grupos poblacionales afectados*. Barcelona.
- Bertalanffy, L. V. (1950). *Teoría general de sistemas "General system theory"*. Austria: Fondo de cultura económica México.
- Bioenciclopedia. (2015). QUÉ ES EL IMPACTO AMBIENTAL POSITIVO Y NEGATIVO . En Bioenciclopedia, *IMPACTO AMBIENTAL*.
- Bravo Gil, R., Matute Vallejo, J., & Pina Pérez, J. M. (Junio de 2016). Gestión de la identidad corporativa. *Revista de Ciencias Sociales*, 49 a 60.
- Chile, E. (2019). *¿Qué son las empresas B?* Obtenido de <https://ce.entel.cl/pymes/marketing-y-ventas/articulos/explosivo-crecimiento-empresas-b-que-son-como-certificarse/>
- CIS, c. d. (2018). Medio ambiente. *Voices research and consulting*.
- Colombia, U. d. (2013). Responsabilidad social empresaria. En C. A. Duque Orozco, *Cuadernos de administración* (pág. 196). Colombia.
- Empresa, A. c. (2016). Las organizaciones híbridas. *EMPRESA*.
- Espinosa, R. (9 de Junio de 2019). Pirámide de Maslow. *Roberto Espinosa.es*, 1-4.
- Fernández, D. L. (2018). Entorno y empresa. *Revista de Ciencias Sociales Universidad de Zulia*, págs. 1-2.
- Huerta, D. S. (2020). *Análisis foda o dafo*. Bubok.
- Impacto, B. d. (2018). Impacto social. *ES impact*.
- INTERNACIONAL, S. B. (2012). *Sistema B org*. Obtenido de https://www.sistemab.org/?gclid=CjwKCAjwoP6LBhBIEiwAvCcthOpKhjd58GS4HPxNrWMalx2eCiuQdE5ZJKHjiEKIXHELL9OmNTiwhoCLsEQAvD_BwE
- Kapferer, J. N. (1986). *El prisma de identidad de marca*. DF, México: G-Tech design.
- Maslow, A. (1943). *Theory of Human Motivation. Teoría sobre la motivación humana*. Barcelona: UOC.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS

Melewar. (2003). *Determinants of the corporate identify*.

México, U. d. (2020). *Benchmarking*.

Mintzberg, H. (1984). *Estructura organizacional y estrategia empresarial*. Montreal, Canadá: Ariel.

Nación, E. s. (2019). Proyecto de ley BIC. *Proyecto de Ley de sociedades de beneficio e interés colectivo*. Buenos Aires, Argentina.

Narayanan, L. F. (1968). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*. Obtenido de <https://www.comunicologos.com/enciclopedia/t%C3%A9cnicas/an%C3%A1lisis-p-e-s-t-e-l/>

Whetten, D. (1985). *Strengthening the concept of organizational identity*. Utah: Editor"s special.